



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATIONAL SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marie Hofmanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Marie Hofmanová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační systém ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je, na základě teoretických východisek a provedeného dotazníkového šetření současného stavu, navrhnout rozšíření motivačního systému tak, aby vedl k účinnější akvizici nových a udržení stávajících zaměstnanců. Dílčím cílem je pak vyčíslení potřebných nákladů, pro realizaci navrhovaných změn.

Základní literární prameny:

BLÁHA, J. a kolektiv. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Brno: Edika. 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

PLAMÍNEK, J. 2015. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce shrnuje teoretické poznatky o motivačním systému a vysvětluje základní pojmy spjaté s touto problematikou. Za použití dotazníkového šetření jsou zjištěny současné trendy požadavků zaměstnanců v této zkoumané oblasti. Na základě analýzy současného stavu a zjištěných informací jsou pak stanoveny návrhy na zlepšení motivační strategie. U těchto návrhů jsou poté vyčísleny i případné náklady potřebné k realizaci změn, jež povedou k větší spokojenosti nynějších zaměstnanců a účinnější akvizici nových pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, motivační systém, evaluace, hodnocení zaměstnanců, systém odměňování, benefity, spokojenost zaměstnanců, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The thesis summarizes the theoretical knowledge about the motivation system and explains the basic terms connected with this issue. Using the questionnaire survey, current employee demand trends in this area are identified. On the basis of an analysis of the current situation and the information gathered, proposals are made to improve the motivation strategy. These proposals also quantify the potential costs needed to implement changes that will lead to greater satisfaction of existing employees and more efficient recruitment.

KEY WORDS

motivation, incentive system, evaluation, employee evaluation, reward system, benefits, employee satisfaction, questionnaire survey

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HOFMANOVÁ, Marie. Motivační systém ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116486>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při tvorbě této diplomové práce. Poděkování patří také vedení společnosti, a to především vedoucí personálního oddělení, paní JUDr. Martině Víchové, za drahocenný čas, vstřícný přístup a poskytnutí potřebných informací pro zpracování diplomové práce. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, která mi byla oporou po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Základní pojmy	11
1.1.1 Lidské zdroje.....	11
1.1.2 Stimulace vs. motivace	12
1.1.3 Fluktuace zaměstnanců	12
1.2 Motivace.....	13
1.2.1 Vymezení pojmu.....	13
1.2.2 Dynamika (proces) motivace	14
1.2.3 Zdroje motivace	14
1.3 Teoretické přístupy k pracovní motivaci.....	16
1.3.1 Teorie hierarchie potřeb.....	16
1.3.2 Teorie tří kategorií potřeb	17
1.3.3 Teorie potřeby dosáhnout úspěchu	18
1.3.4 Teorie dvou faktorů	18
1.3.5 Teorie očekávání.....	19
1.3.6 Rozšířený model teorie očekávání	19
1.3.7 Teorie spravedlivé odměny.....	19
1.3.8 Teorie zesílených vjemů	19
1.4 Stimulace pracovního jednání	20
1.4.1 Motivace a výkon.....	20
1.4.2 Stimulační prostředky	21
1.4.3 Nevhodné motivační nástroje	24
1.5 Hodnocení zaměstnanců.....	25

1.5.1	Funkce hodnocení	26
1.5.2	Formy hodnocení	26
1.5.3	Nástroje hodnocení	27
1.5.4	Trendy v hodnocení	28
1.6	Odměňování zaměstnanců	29
1.6.1	Funkce odměňování	29
1.6.2	Formy odměňování	29
1.6.3	Mzda, plat a odměna z dohody	31
1.6.4	Zaměstnanecké výhody/benefity	33
1.6.5	Trendy v odměňování	36
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
2.1	Základní informace o společnosti	38
2.1.1	Organizační struktura společnosti	38
2.1.2	Charakteristika zaměstnanců	39
2.1.3	Vývoj počtu zaměstnanců v letech	40
2.1.4	Spolupráce se školami	41
2.1.5	Ekonomické výsledky společnosti	42
2.2	Řízení lidských zdrojů ve společnosti	43
2.2.1	Výběr a přijímání zaměstnanců	43
2.2.2	Stručný popis pozic	44
2.2.3	Péče o zaměstnance	45
2.3	Motivační systém společnosti	47
2.3.1	Mzdový předpis	47
2.3.2	Odměny prémie a bonusy	49
2.3.3	Firemní benefity	52
2.4	Dotazníkové šetření	54
2.4.1	Popis dotazníkového šetření a způsob sběru dat	54
2.4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	55

3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	76
3.2	Změny ve stávajících motivačních faktorech	78
3.2.1	Zvýšit důraz na zpětnou vazbu a hodnotící pohovory	78
3.2.2	Profesionálnější přístup nadřízeného a vyšší využívání ústních pochval směrem k podřízenému	81
3.2.3	Úprava ročních odměn na pololetní odměny	84
3.2.4	Rozšíření kapacity na jazykové kurzy	85
3.3	Zavedení nového benefitu	87
3.3.1	Příspěvek na volnočasové aktivity.....	87
3.4	Shrnutí navrhovaných změn.....	89
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM SYMBOLŮ, VELIČIN A ZKRATEK	98
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	100
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103
	PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK.....	I
	PŘÍLOHA 2 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	IV
	PŘÍLOHA 3 – GRAF SPOKOJENOSTI V PROCENTECH	VII

PŘÍLOHA 4 – NÁVRH HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE	VIII
--	-------------

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v poslední době velmi diskutovaným tématem. Ekonomika se dostává do nerovnováhy a pomyslné nůžky se neustále rozevírají. Počet pracovních míst v České republice převyšuje počet uchazečů o zaměstnání. Nezaměstnanost je za poslední roky na rekordních 3 %. Míra nezaměstnanosti je tak nejnižší od roku 1997 (1). I když se nyní ekonomice daří a zaznamenáváme její růst, firmy naopak řeší problémy právě v oblasti HR a nalezení nových kvalitních pracovních sil je každým dnem obtížnější.

Přesný návod, jak krok za krokem motivovat zaměstnance neexistuje. Kdyby tomu tak bylo, neřešily by firmy problémy s fluktuací zaměstnanců, jejich nespokojeností, případně s odchodem a nedostatkem zaměstnanců. Ještě horší však je, když firma nevyužívá potenciál, který lidé v sobě mají a ztrácí tím konkurenceschopnost. Existuje však mnoho rad, návodů, studií, které dopomohou, jak správně motivovat pracovníky. Firmy mezi sebou soutěží a snaží se nabídnout co nejlepší pracovní podmínky jak pro udržení stávajících zaměstnanců, tak i pro ty nové potencionální kandidáty. V oblasti HR je nutné znát kdo, je cílovým zaměstnancem, jaké jsou jeho hodnoty, co ho motivuje a co v práci hledá. Je proto nezbytné, aby firma znala své zaměstnance, vážila si jich, dokázala vyslechnout jejich názor a přistupovala ke každému individuálně, ať už se jedná o malou firmu či velký výrobní podnik. Je to zejména práce manažerů a personalistů, aby komunikovali se zaměstnanci, zjišťovali jejich potřeby a zájmy. Ať už formou osobních pohovorů, nebo dotazníkových šetřeních zaměřených na spokojenost pracovníků. Pokud budou firmy znát požadavky a potřeby svých zaměstnanců, bude pro ně snazší v případě nespokojeností navrhnout patřičná opatření a v neposlední řadě bude pravděpodobnější, že naleznou vhodné potenciální uchazeče. Personalisté však musejí být při náboru maximálně autentičtí, měli by vycházet z firemní kultury a z výpovědí svých zaměstnanců.

Pokud se zeptáme zaměstnance, co ho v práci nejvíce motivuje, většina odpoví, že peníze. Ale i když dáme zaměstnanci takovou výši platu, jaká je podle něj adekvátní a bude spokojen, je to jen dočasně řešená situace, neboť na „dobré“ peníze si velmi snadno zvykne a časem to bude brát jako samozřejmost. Samotné peníze tedy jako motivační prostředek nestačí a je zapotřebí zamyslet se nad dalšími nejvýhodnějšími nástroji, které podpoří motivaci, výkon zaměstnanců a v neposlední řadě jejich spokojenost.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce se zabývá problematikou **motivačního systému zaměstnanců** v návaznosti na spokojenost zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a účinnější adaptaci nových pracovníků. Vzhledem k ekonomické situaci a nízké hladině nezaměstnanosti se firmy potýkají s problémem v podobě nedostatku lidských zdrojů. Tato krize postihla i firmu ABC, s.r.o. Jelikož se firmě ekonomicky daří, počet zakázek neustále roste a celková výroba se rozrůstá, je zapotřebí také nových kvalitních posil, kterých je v dnešní době bohužel nedostatek. Firma si uvědomuje, že si musí svých stávajících zaměstnanců vážit, vytvářet co nejkvalitnější pracovní podmínky a vycházet vstříc jejich požadavkům. Protože jen spokojený zaměstnanec bude odvádět takové výkony, jaké se od něj očekávají. A navíc, co je lepší reklama pro potenciální zaměstnance, než skvělá reputace od stávajících zaměstnanců?

Cílem diplomové práce tedy je, za pomoci teoretických východisek a dotazníkového šetření současného stavu společnosti, navrhnout rozšíření motivačního systému tak, aby byl co nejefektivnější a vedl tak k **účinnější akvizici nových uchazečů a udržení stávajících zaměstnanců**. Dílčím cílem je dále vyčíslení nákladů spojených s realizací změn v motivačním systému.

Práce je sestavena ze tří základních částí. První část vychází z odborné literatury a tvoří teoretický podklad k vypracování vlastní práce. Jsou zde rozebrány klíčové pojmy týkající se motivace, dále současné trendy v odměňování, hodnocení a motivování zaměstnanců. Druhá část je věnována **analýze současného stavu** organizace a samotnému sběru dat s vyhodnocením získaných informací. Kromě **dotazníkového šetření** byla využita i metoda **zúčastněného pozorování**, během trvání mého osobního pracovního poměru ve firmě, kdy jsem měla možnost setkat se jak s dělníky, tak s pracovníky v administrativě. V poslední části je na základě výsledků šetření vytvořen návrh a doporučení pro rozšíření současného motivačního systému spolu s vyčíslením nákladů na realizaci navrhovaných změn.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část práce je zaměřena na teoretická východiska, která vycházejí z odborné literatury zabývající se motivací pracovníků. V úvodu jsou vymezeny pojmy, které se často vyskytují v celé práci (lidské zdroje, stimulace vs. motivace, fluktuace), další část je věnována motivaci obecně jako takové, kde jsou uvedeny různé přístupy k motivaci, zdroje motivace atd., a teprve následuje motivace v pracovním prostředí. Čerpáno bylo jak z českých, tak zahraničních titulů významných odborníků na tuto tematiku. Teoretická východiska sloužila jako základní podklad pro vypracování vlastní práce.

1.1 Základní pojmy

Tato kapitola vysvětluje ve stručnosti pojmy, se kterými se budeme často setkávat v celé diplomové práci, a proto považuji za důležité jejich objasnění.

1.1.1 Lidské zdroje

V každé organizaci se usiluje o co nejlepší výsledky a maximalizaci zisku. Stále více se začíná uplatňovat myšlenka, že jedním z nejvýznamnějších zdrojů pro dosažení výborných výsledků jsou právě lidské zdroje.

Jak uvádí Werther a Davis, lidský zdroj je jedním z nejdůležitějších faktorů, který se podílí na úspěšnosti organizace. Tuto myšlenku vystihují heslem „*Jmění věci umožňuje, lidé je uskutečňují.*“ Jsou to tedy především lidé a jejich schopnosti co vytvářejí spolu s dalšími zdroji požadované produkty. A čím více jsou zdroje vyspělé, tím je dokonalejší i celková životní úroveň celé společnosti (2).

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (3).

Proto je zapotřebí efektivně řídit lidské zdroje, a to znamená, mít také správně nastavený motivační systém ve společnosti.

1.1.2 Stimulace vs. motivace

Stejně jako základní stavební jednotkou **motivace** jsou **motivy**, (dočteme se v kapitole 1.2.1), tak u **stimulace** je to **stimul**. Tímto pojmem rozumíme impuls, který působí na člověka zvenčí s cílem podnítit jednání člověka. Stimuly můžeme označit jako pohonné síly, které pomáhají konat činy. Stimulace je tedy působení na jedince z vnějšku za účelem vyvolání určitého jednání. Oproti tomu motiv představuje vnitřní impuls (4).

Stimulace je tedy stav, kdy pomocí **vnějších** stimulů vyvoláme ochotu něco udělat. **Motivace** je potom stav, kdy k tomuto vyvolání ochoty používáme již existující motivy, které vycházejí naopak **zevnitř**. Stimulace je oproti motivaci jednodušší. O lidech nemusíme tolik vědět, abychom je mohli stimulovat. Bohužel ale stimulace nemá dlouhotrvající efekt. Daný úkon (práce) probíhá pouze po tu dobu, pokud působí stimuly. Naopak motivace může pokračovat i za předpokladu, že motivy již nepůsobí. Ideálním stavem je potom taková situace, když člověk vykonává danou úlohu proto, že jej to baví a je vnitřně motivován. Nevýhodou je zde bohužel složitá cesta k nalezení správné motivace, neboť je třeba podrobně znát daného jedince (4).

Pokud je ve firmě nastavena špatná motivační strategie a zaměstnanci nejsou dostatečně spokojeni, může nastat velký problém a v krajním případě až ke ztrátě kvalifikovaných a schopných zaměstnanců. Proto je následující kapitola věnována fluktuaci zaměstnanců.

1.1.3 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je obrat pracovníků v organizaci nebo ve firmě. V procentech se pak vyjadřuje míra fluktuace, což je poměr rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času (5).

Mezi negativní jevy fluktuace zaměstnanců patří

- ztráta kvalifikovaných zaměstnanců,
- snížená produktivita,
- možná ztráta znalostí, obchodního tajemství, únik informací,
- zvýšené náklady (nástup a adaptace zaměstnance, školení, propouštění),
- snížení důvěryhodnosti firmy jako kvalitního zaměstnavatele,
- ztráta obchodních příležitostí svázaných s odcházejícími zaměstnanci,
- demotivace a vyšší nejistota současných zaměstnanců.

Naopak pozitivním přínosem může být například

- příliv nových zkušeností a názorů,
- redukce neefektivních pracovníků (5).

Fluktuace tedy není pouze negativním jevem a určitá míra je naopak nezbytná. Uvádí se, že míra fluktuace pod 10 % je přijatelná. Pokud není procento výrazně vysoké, pomáhá firmě udržovat inovační potenciál a růst (5).

1.2 Motivace

1.2.1 Vymezení pojmu

Termín motivace nelze jednoznačně definovat, neboť bývá označován jako hypotetický konstrukt. Což znamená, že se nejedná o něco hmatatelného, ale je to taková pomůcka, kterou se snažíme vysvětlit chování daného jedince (6) .

Motivace je pojem, který nemá v psychologii jednotnou definici a je chápán různými autory odlišně. Podle Hartla a Hartlové (7) je „*motivace proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů*“ Oproti tomu jiní autoři praví, že se nemusí nutně jednat o biologické zdroje. Například K.B. Madsen (8) vymezuje motivaci jako „*všechny proměnné, které aktivují, udržují a usměrňují chování*“. Podobně vystihuje definici ve svém díle Mrkvička (9), který se opírá o amerického psychologa P.T: Younga. Jedná se o jednu z nejpopulárnějších definic a zní: „*motivace je procesem vzbuzení nebo podnícení chování, udržení činnosti v běhu a jejího usměrňování do určité dráhy*“.

Z uvedeného tedy plyne, že jde o proces, který je příčinou našeho jednání. Tento proces určuje zaměření, trvání a také intenzitu jednání. Cílem bývá zpravidla uspokojování nějaké z potřeb, ale nemusí to být pravidlem. Proces trvá obvykle tak dlouho, dokud není dosaženo vytyčeného cíle. A intenzita je určitý stupeň úsilí, které jedinec vynakládá k tomu, aby došel k vytyčenému cíli. Co je ale „spouštěčem“ takového procesu? Shodneme se, že se jedná o motiv. „*Motiv je pohnutkou k činnosti, činitel usměrňující chování jedince k určitému cíli.*“ Motivovat někoho pak znamená podnítit zmíněnou pohnutku (10).

Podle toho, zda chápeme naše motivy jako vrozené nebo jako získané zkušenosti,

můžeme motivaci rozdělit na dvě skupiny a to:

- **primární** – vychází z vrozených neboli biologických potřeb (potřeba vzduchu, vody, jídla, tepla), které fungují jako instinkty a vyvíjejí se podmiňováním.
- **sekundární** – vychází z motivace primární a zahrnuje naučené tendence chování, jak jeho síly a směr, tak i způsob (7).

1.2.2 Dynamika (proces) motivace

Motivace vede k naplnění jednoho určitého cíle, a to k uspokojení našich potřeb. Jak uvádí Armstrong (11): „*Lidé jsou motivováni v případě, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.*“ Na obrázku níže je proces motivace vyobrazen graficky (11).



Obrázek 1 – Proces motivace. Zdroj: (11)

Na modelu procesu je patrné, že na začátku je potřeba, která iniciuje snahu pro dosažení určitého cíle, který povede k uspokojení potřeby či potřeb. Než je dosaženo samotného cíle, je třeba si daný cíl nejprve vytyčit a podniknout potřebné kroky k jeho naplnění. Armstrong dále tvrdí: „*jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba.*“ (11)

1.2.3 Zdroje motivace

Zdrojem motivace se označují takové skutečnosti, které motivaci přímo vytvářejí.

E. Bedrnová (12) ve své knize uvádí pět základních zdrojů motivace. Jsou to:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby představují vnitřní stavy, které jsou vlastní člověku. Projevují se jako stav napětí, který vyvolává tendenci odstranit toto napětí a pocíťovaného nedostatku. Vztahy jsou popsány ve schématu níže.

Nedostatek (nadbytek) → *Potřeba* → Motivace → *Na cíl zaměřená činnost* → *Odstranění* nedostatku (nadbytku)

Potřeby se obvykle člení na:

- **primární** – biologické, fyziologické, viscerogenní – jsou spojovány s funkcemi lidského těla. Příkladem je potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.
- **sekundární** – sociální, společenské, psychogenní – jsou spjaty s potřebami ve smyslu sociálního a kulturního prostředí. Spadá sem potřeba lásky, seberealizace, dominance a dalších.

Návyky, činnosti, které člověk realizuje během svého života častěji, a dokonce i pravidelně, v určitých situacích. Pokud se člověk vyskytne ve stejné situaci jako v minulosti, „probudí se“ u něj automaticky tendence realizovat již z dřívějšího fixované stereotypy. Návyky mohou být také výsledkem výchovy.

Zájmy chápeme jako potřeby, které jsou uspokojeny prováděním určitých činností, především zájmovými aktivitami. Je to tedy trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Vyhraněný zájem je pak označen pod pojmem záliba.

Ideály, neboli vzory, si člověk určuje sám dle svých kritérií. Zachycují ty vlastnosti, kterých si člověk nejvíce váží a cení. Je to představa něčeho dokonalého.

Hodnoty jsou také jeden z druhů motivů. Člověk během života prochází nejrůznějšími situacemi a setkává se s událostmi, které posuzuje a přisuzuje jim určité hodnoty, význam, důležitost. Odráží se na nich jak objektivní, tak zejména i subjektivní názor. Takové hodnocení pak představuje jakousi „osobní hodnotovou mapu“ – hierarchii hodnot (12).

1.3 Teoretické přístupy k pracovní motivaci

Odborných teoretických přístupů, které se snaží vysvětlit problematiku motivace, je celá řada. V některých názorech se autoři rozcházejí, ale ve většině případech se shodnou na tom, že motivace vychází z toho, že lidé dělají takové věci, které jim přinášejí uspokojení a dostanou za ně odměnu. V následující části je popsáno několik motivačních teorií, které jsou zaměřené přímo na pracovní prostředí. Blažek (13) tyto přístupy rozdělil do dvou skupin. První čtyři jsou *teorie zaměřené na poznání motivačních příčin* a zbylé čtyři se *zabývají průběhem motivačního procesu*.

1.3.1 Teorie hierarchie potřeb

Jedná se o jednu z nejvýznamnějších teorií pracovní motivace. Autorem je Abraham Maslow. Teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování lidí, tedy motivem, jsou jejich potřeby. A uspokojení těchto potřeb vede k dosažení cílů. Tyto potřeby mají hierarchické uspořádání, kdy jsou uspokojovány nejprve potřeby nižší a až poté potřeby vyšší. Lidské potřeby se rozdělují do pěti skupin, tzv. pyramidy potřeb (13)



Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb. Zdroj:(14)

Maslowova pyramida je velmi oblíbeným prostředkem mezi manažery pro svoji přehlednost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost.

- **Potřeby biologické a fyziologické** – základní potřeby přežití a zahrnují potřebu: pití, jídla, vzduchu a sexu. Pro většinu lidí musí být tyto potřeby do značné míry uspokojeny, než začnou mít potřeby vyšší. Pro zajištění potřeb existence je

potřeba peněz (15). Z pohledu pracovní motivace se jedná o potřeby, které jsou zajištěny mzdou, odpovídajícími pracovními podmínkami a dalšími organizačními podmínkami (16).

- **Potřeby bezpečí a jistoty – jedná se o potřeby bezpečí před** fyzickým ohrožením a jistotami (zdraví, rodiny a práce). Z hlediska pracovní reality jsou tyto potřeby zajištěny především pracovními podmínkami v zaměstnání, pracovními smlouvami, zdravotním pojištěním, BOZP a jistotou pracovního místa (16).
- **Potřeby sounáležitosti (sociální)** – tyto potřeby jsou saturovány možností sociálního kontaktu se svými spolupracovníky, pocitem sounáležitosti v týmu, dobré mezilidské vztahy, budování pozice ve skupině (prestiž), společenské přijetí (16).
- **Potřeby uznání a úcty** – naplnění potřeb uznání, touha po vysokém hodnocení od ostatních nebo sebe sama. Maslow ještě dělí potřeby uznání na dvě skupiny, kdy první skupinou je touha po svobodě, síle, nezávislosti, úspěchu a druhou skupinou je touha po dobré pověsti, postavení, samotném uznání a prestiži (15).
- **Potřeby seberealizace** – je pak uspokojována možností vzdělávání a rozvoje sebe sama. Rozvoj je myšlen osobní, ale i odborný – v pracovním jednání. Řadí se zde uspokojení z dobře odvedené práce, přínos významný pro společnost, nebo jen možnost samostatně rozhodovat (16).

Abraham Maslow byl přesvědčen, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím, za předpokladu, že budou uspokojeny materiální, ale i sociální potřeby (seberealizace, naplnit svoje schopnosti a záměry). Paradoxem ovšem je, že mnozí lidé o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím (16).

1.3.2 Teorie tří kategorií potřeb

Alfredova motivační teorie, která je dělí lidské potřeby do tří skupin. Známa také pod pojmem ERG teorie, dle počátečních názvů potřeb:

- **E – existence** = zajištění existence (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí)

- **R – relatendnes** = zajištění vztahů (interakce s druhými lidmi a uspokojení vyplývající z emocionální podpory, respektu a úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli),
- **G – growth** = zajištění osobního neboli profesního a kvalifikačního růstu

Teorie navazuje na Maslowa, ovšem zde není stanovena úroveň jednotlivých potřeb. Člověk může být dokonce v dané chvíli ovlivňován více potřebami různé úrovně, například potřebami vztahů s druhými a potřebou osobního růstu. Také uspokojení jedné potřeby nemusí znamenat automatické působení výše postavené potřeby (17).

1.3.3 Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Autorem je David McClland je založena na **třech skupinách potřeb**, které se prolínají s potřebami u Maslowovy pyramidy. Potřeba sounáležitosti koresponduje s třetím stupněm, potřeba moci se čtvrtým a potřeba úspěchu s pátým stupněm Maslowovy pyramidy. **Potřeba sounáležitosti** je zde chápána ve smyslu udržovat v organizaci přátelské vťahy. Lidé s touto potřebou mají silné sociální cítění a je obzvláště významná při týmové práci. **Potřeba moci** je charakteristická pro pracovníky, kteří dosahují v kolektivu dominantního postavení a snaží se zaujmout vlivnou pozici. Je to typická vlastnost manažerů. A poslední, **potřeba úspěšného uplatnění**, se vyskytuje u lidí s tvůrčí prací, kdy si sami stanovují náročnější úkoly, ale reálné a jsou za jejich splnění sami zodpovědní (18).

1.3.4 Teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg rozděluje motivační faktory na dvě skupiny. První, které ovlivňují pracovní spokojenost (tvoří jej motivátory a mají pozitivní účinek) a druhá skupina má vliv na nespokojenost (patří sem frustrátory, hygienické vlivy, kdy negativní účinek přináší nespokojenost a pozitivní nepřináší pocit spokojenosti, ale jen absenci nespokojenosti). Mezi **motivátory** stimulující zaměstnance k pracovním výkonům se řadí uznání, seberealizace, úspěch, karierní růst, náplň práce. Do **frustrátorů** pak řadíme pracovní podmínky, mezilidské vztahy, zaměstnanecké benefity, vybavení pracovišť, hygienické podmínky atd. Patří sem i základní mzda, z počátku je motivující, ale po čase si zaměstnanec zvykne a začne působit jako frustrátor. A právě zvyk hraje velkou roli při určování hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy (13).

1.3.5 Teorie očekávání

Teorie očekávání neboli teorie expektance jejíž autorem je V.H.Vroom je založena na třech faktorech, jenž jsou úsilí, hodnota a očekávání. Základní tezí je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Rovnicí to vyjádříme takto: *motivace (úsilí) = expektance (očekávání) x valence (hodnota)* (19).

1.3.6 Rozšířený model teorie očekávání

Tento model dle Lymana W. Portera a Edwarda E. Lawlera je o něco složitější a vychází z intenzity motivace, jenž je závislá na hodnotě odměny, schopnosti a úsilí daný úkol zvládnout. Je zde subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti a daný jedinec pak posuzuje, jak je pro něj odměna atraktivní v porovnání s úsilím a riziky, které musí vynaložit pro jeho získání (20).

1.3.7 Teorie spravedlivé odměny

J. S. Adams definuje svoji teorii jako sociální srovnání. Podstatou této motivační teorie je srovnávání jedince v celém týmu – posuzuje svoji námahu vůči dosaženým výsledkům v podobě prémie, uznání apod. Výsledkem je pak subjektivní vnímání spravedlnosti nebo naopak nespravedlnosti, kdy pocíťovaná nespravedlnost má pak nepříznivý vliv na výkonnost a v neposlední řadě se může také promítnout i do vztahů na pracovišti (19).

1.3.8 Teorie zesílených vjemů

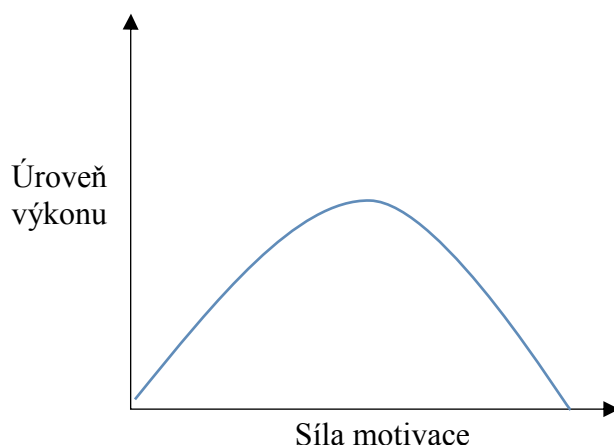
Dle Frederica Skinnera, teorie zesílených vjemů vychází z teze, že lidské chování představuje naučné, tj. situačně podmíněné zvyky. Tvrdí, že zkušenosti, které člověk získal v minulosti, mají vliv na stávající i budoucí situace. Pokud byl pracovník v minulosti za něco odměněn, předpokládá, že bude odměněn v budoucnu opět. Toto platí i o negativních činech a následných sankcích. Aby tato teorie fungovala, musí být vedoucí velice důslední a na stejnou situaci by měli reagovat vždy stejně (19).

1.4 Stimulace pracovního jednání

Motivace pracovníků je vždy do jisté míry individuální a není lehké skloubit potřeby všech zaměstnanců s potřebami firmy. Existují rozdíly v osobní motivaci, které souvisejí s osobními vlastnostmi jednotlivců a podminují reakci zaměstnanců na různé pracovní situace i to jakými motivačními nástroji může schopný manažer zvýšit výkonnost pracovníků.

1.4.1 Motivace a výkon

S pracovní motivací je úzce spjat pracovní výkon. Neznamená to ale, že by měla být motivace příliš vysoká či naopak nízká – v tomto případě by výkon klesal. I přehnaná motivovanost může přinést vnitřní, psychické napětí, které utlumuje výkonnost člověka. Je tedy zapotřebí, aby se dostala do optimálního bodu. Člověk se silným motivem (nepřesahující optimální hodnotu) dokáže efektivněji řešit problémy a dosahuje tak lepších výsledků. Vztah výkonu a motivace popisuje Yerkes-Dodsonův zákon, který je znázorněn na obrázku níže (20).



Obrázek 3 – Vztah výkonu a motivace Yerkes-Dodsonův zákon. Zdroj: (20)

Lidé se snaží být úspěšnými a cesta k úspěchu závisí na síle motivu k úspěchu. Tato síla je definována jako poměr touhy po úspěchu a strachu z neúspěchu. Znamená to tedy, čím větší strach člověk má, tím je síla motivu nižší. Rozlišujeme dva typy lidí, a to typ orientovaný na dosahování úspěchu a typ na vyhýbání se neúspěchu. K vysokému výkonu bohužel nestačí jen správná motivace. Pokud nebude mít pracovník dostatečné schopnosti pro splnění úkolu, výkon bude i přesto nízký. Tento vztah bychom mohli vyjádřit takto: $\text{výkon} = f(\text{motivace} \times \text{schopnosti})$ (21).

1.4.2 Stimulační prostředky

Provazník a Komárková (21) uvádějí ve své knize celkem 7 kategorií ovlivňujících motivaci a výkonnost pracovníků. Tyto stimulační prostředky jsou řazeny za sebou podle závažnosti z psychologického hlediska. Jedná se o následující oblasti:

- hmotná odměna,
- obsah práce
- povzbuzování od manažera– neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a organizací,
- externí stimulační faktory.

Níže budou jednotlivé kategorie podrobně rozebrány.

HMOTNÁ ODMĚNA

Hmotná odměna ve formě peněz či jiného druhu odměny je hlavním stimulačním prostředkem. Zeptáme-li se zaměstnanců na otázku, co je motivuje, aby vykonávali práci, většina z nich odpoví plat.

Mezi peněžní nástroje řadíme mzdu, plat, prémii, odměnu za výkony atd. Další formou hmotné odměny jsou různé zaměstnanecké výhody, benefity jako je služební auto, zvýhodněné půjčky pro zaměstnance, důchodové či jiné nadstandardní pojištění, příspěvky na kulturu, sport, dopravu apod. Pokud jsou tyto nepeněžní odměny správně cíleny, mohou pak podněcovat zaměstnance více nežli peníze. Lidé pak pocítují zájem ze strany firmy a cítí, že jsou pro podnik důležití.

Pravidla pro hmotné odměny, zvyšující stimulační účinnost:

- Existence přímého vztahu hmotné odměny k výkonu.
- Odměna musí následovat co nejdříve po ukončení výkonu (ne dříve).
- Mezi vynaložením úsilím a odměnou musí existovat vazba – pracovník musí vědět za co je odměněn.
- Pravidla, která vymezují, kdy si pracovník zaslouží odměnu a za jakého výkonu, musí být stanovena dopředu.

Hmotné odměny je zapotřebí rozdělovat spravedlivě, a to jak vzhledem k stimulaci, tak i pro dobré mezilidské vztahy na pracovišti. (21).

OBSAH PRÁCE

Stimulem je zde myšlen soulad mezi pracovní činností a osobnostními vlastnostmi. Dále preference pracovníka, možnost sebezvoje, míra jistoty a perspektivity. Zřetel se tedy klade na celkový charakter práce. Důležitou roli zde hrají také procesy rozšiřování a obohacování práce (job enlargement, job enrichment) (22).

MANAŽER – POVZBUZOVÁNÍ

Velký stimulační význam má zajisté styl vedení. Povzbuzování od manažera, formální i neformální pracovní hodnocení (zpětná vazba ze strany nadřízeného, uznání, ocenění úspěšného výkonu pracovníka), přístup k řešení konfliktů, předávání informací. Vedoucí tímto jednáním podporují dobré výsledky, nesmí však opomínat nedostatky, na které je třeba zaměstnance upozornit a dát jim podnět k jejich předcházení a případnému odstranění. Toto hodnocení působí na člověka z dvou hledisek – *obsahově* a *emocionálně*. Obsahová rovina je zpětná vazba o tom, jak výkon zaměstnance odpovídá očekávání vzhledem k předem stanovenému cíli. Zpětná vazba by měla být podávána neveřejně (hlavně ta negativní) a to konkrétně k danému výkonu, buď v průběhu, nebo hned po ukončení činnosti. V emocionální rovině má člověk pocit, že je pro podnik něčím přínosný a důležitý, tím pádem mu pak roste i sebedůvěra a celkově se zvyšuje motivace pracovat (22).

ATMOSFÉRA PRACOVNÍ SKUPINY

Atmosféra ve skupině může být velmi ovlivněna přístupem manažera. Aby skupina pracovala efektivně, je zapotřebí, aby lidé ve skupině měli pocit důvěry, respektu a spravedlnosti ze strany vedoucího pracovníka. Soudržnost skupiny je možné docílit například skupinovým řešením problémů, vytvořením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech jednotlivých členů, různými akcemi a neformálními setkáními. Aby bylo docíleno dobrého vztahu, a to jak mezi jednotlivci uvnitř skupiny, tak i s manažerem, měl by vedoucí pracovník ctít následující zásady:

- „všem členům pracovní skupiny jsou jasné její cíle,
- vztahy ve skupině jsou jasné a průhledné,

- *problémy se musí řeší bezprostředně,*
- *se všemi členy se jedná spravedlivě,*
- *je podporováno kooperativní jednání a iniciativa skupiny,*
- *tlumí se excentrické a destruktivní chování,*
- *stanovuje se konkrétním lidem odpovědnost za konkrétní úkoly (pokud je to možné),*
- *skupině je ponechána autonomie v rozhodování o skupinových otázkách,*
- *vztahy ve skupině prostupují i do volnočasových a společenských aktivit,*
- *skupině je poskytována zpětná vazba a ta se vyžaduje i od ní.“ (21).*

Manažer by měl mít také přehled o rolích uvnitř skupiny (jakou roli má každý jednotlivec ve skupině, kdo je neformálním vůdcem, hierarchii členů, pravidla a normy skupiny, jaké jsou její reakce na případné porušení pravidel apod.) Znalost jednotlivých členů ve skupině je základním stavebním kamenem pro efektivní a bezproblémové vedení manažera (12).

PRACOVNÍ PODMÍNKY A REŽIM PRÁCE

Pracovní podmínky samy o sobě nevyvolávají nespokojenost zaměstnanců, ale pokud jsou dlouhodobě nevyhovující, vyvolají nespokojenost. Firmy by měli usilovat o co nejlepší pracovní podmínky, jelikož je prokázáno, že dobré pracovní podmínky se odrážejí na lepším výkonu zaměstnanců z důvodu menší únavy a větší pohody na pracovišti. V neposlední řadě příjemné pracovní podmínky zlepšují vztah mezi zaměstnancem a podnikem (21).

IDENTIFIKACE S PRACÍ, PROFESÍ A ORGANIZACÍ

Identifikace s *prací* znamená, že člověk bere svoji práci jako součást života. Práce jako taková ho naplňuje a seberealizuje se. Pracovní úspěchy jsou pro takového člověka důležitým kritériem vlastního sebehodnocení. Identifikace s *profesí* vyjadřuje to, že se člověk ztotožňuje se svou profesí a záleží také na schopnosti překonat rozdíl (pokud existuje) mezi vysněnou představou o profesi a skutečnou podobou. Identifikace s podnikem je odraz pracovníka, který je ztotožněn s organizací a s jejími cíli. Propojení

těchto třech identifikací pak vede k velmi vysoké výkonnosti pracovníka (21).

EXTERNÍ STIMULAČNÍ FAKTORY

Externími stimulačními faktory je myšleno zejména image a prestiž organizace. To, jak organizace působí na okolí, jakou má celkovou pověst. Takto kladné nástroje pak působí velmi příznivě na akvizici nových potencionálních zaměstnanců, ale také i k stimulaci stávajících pracovníků (21).

1.4.3 Nevhodné motivační nástroje

Je třeba si dát pozor i na nevhodně zvolené motivační nástroje. Mnoho podniků tyto motivační praktiky používají, aniž by si uvědomili, že mohou být více na škodu jak k užitku. Mezi nejčastěji používané nevhodné nástroje patří:

- **Vyhlašování zaměstnance (měsíce/čtvrtletně/roku)** – na první pohled se zdá být tato metoda neškodná, cílem je přece motivovat zaměstnance k podání co nejlepšího výkonu. Problém však nastane při vyhlašování, kde může být odměněn pouze jeden zaměstnanec. Tím pádem zůstane výkon ostatních bez povšimnutí. Což je v rozporu s pravidlem, že každá dobře odvedená práce má být dostatečně odměněna. V praxi se proto raději doporučuje odměnit každého, kdo dosáhl určité úrovně nebo kritéria výkonu (23).
- **Vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců** – spadají sem např. talentovaní zaměstnanci a je jim přidružen například název „skupina talentů“. Tito zaměstnanci jsou většinou motivováni sami vnitřně a nepotřebují žádné zvláštní označení. Potřebují pouze dát prostor, aby mohli využít své nadání naplno. Pokud jim toto bude umožněno, budou spokojeni. Avšak lidé, kteří nebudou do této skupiny zařazováni se mohou cítit ukřivdění a poškodí to tak jejich motivaci (23).
- **Nevhodné porovnávání a soutěžení** – obdobná chyba, jako dvě předešlé, ale s katastrofálními dopady. Předpokládá se, že kvalitní hodnocení nemohou dostat všichni současně a že je prvek soutěžení důležitým nástrojem motivace. Jedná se o naprostý omyl! Namísto porovnávání s ostatními mezi sebou je daleko přínosnější a vhodnější alternativou porovnávat jejich výsledky s předem stanoveným cílem, kterého mělo být dosaženo (23).

Náhlovský (24)(24) se zabýval také tzv. „demotivátory“ a zde je jejich hlavní

výčet:

- *„firemní politikaření (soutěž o moc, vliv, přízeň nejvyšších, neúspěšní lidé se „nenaučili“ hrát politickou hru);*
- *rozporná očekávání (management vysílá zmatené signály, není jasné, co je prioritou);*
- *neproduktivní porady;*
- *pokrytectví (něco se slibuje, jinak se jedná, což vyvolá pocity zrady, zlosti, frustrace);*
- *neustálé a neúčelné změny (zbytečné, nepochopitelné, prováděné na poslední chvíli, pracovníci si připadají jako figurky);*
- *zadržování informací (špatná informovanost navozuje stav nejistoty, obav, pracovníky je pocíťována jako hrozba);*
- *nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce; jsou-li nuceni z technických, technologických či jiných důvodů vykonávat nekvalitní práci, odráží se to v jejich nechuti pracovat a v pocitu studu).*

1.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří k velmi důležitému nástroji motivace zaměstnanců a účinnost systému hodnocení závisí na dodržování zásad hodnocení organizace, míře kvality přípravy a následné realizace. Systém nebude správně fungovat, pokud nebudou správně dodrženy některé zásady tzn., že nemusí dojít k požadovanému zlepšení motivace, ani ke stabilizaci pracovníku (25).

Hodnocení dává pracovníkům zpětnou vazbu o jejich působení ve firmě, o jejich pracovním výkonu. Jedná se o jeden z motivačních nástrojů, který může šikovný manažer použít ve prospěch společnosti. Cílem je samozřejmě zvýšení výkonnosti pracovníků, dále zefektivnit pracovní jednání a získat informace, které povedou také k osobnímu rozvoji daného jedince. Z hlediska svého předmětu může být hodnocení zaměstnanců zaměřeno na:

- hodnocení výsledků práce,

- posouzení pracovního chování,
- posouzení schopností a rozvojového potenciálu jednotlivých osob (26).

1.5.1 Funkce hodnocení

Nejčastěji uváděnými funkcemi hodnocení zaměstnanců jsou:

- **poznávací** – což je průběžné sledování pracovní výkonnosti,
- **srovnávací** – uplatnění principů diferenciací mezi zaměstnanci z pohledu sociálních, morálních a hmotných ocenění stimulační – podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- **kauzální** – sledování příčin změn v pracovním jednání a jejich posilování v případě pozitivních, nebo eliminaci negativních změn,
- **výběrová** – možnost postupu u nadaných pracovníků (27).

1.5.2 Formy hodnocení

Hodnocení pracovníků je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků a jedná se o velmi významný podklad pro jejich odměňování. Hodnocení pracovníků má dvě podoby a to:

- **Neformální** – průběžné, příležitostné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu práce, je více individuální a osobní.
- **Formální** – pravidelné, periodické, předem plánované a připravované hodnocení, z kterého se vytvářejí dokumenty a jsou většinou ukládány do osobních spisů pracovníků (28).

Dále se člení druhy hodnocení dle počtu účastníků.

- **Individuální** – probíhá formou individuálního dialogu mezi vedoucím a podřízeným. Považuje se za nejvýhodnější a nejefektivnější formu hodnocení. Postupuje se na základě individuálního přístupu a následného hodnocení.
- **Skupinové** – účastní se větší skupina, většinou se jedná o spolupracovníky.
- **Hodnocení za účasti odborníků** – je zapotřebí, aby byl přítomen nějaký odborník či specialista.

Existuje celá řada druhů hodnocení v závislosti na tom, kdo je provádí. Výše je uveden přehled jen třech základních (28).

1.5.3 Nástroje hodnocení

Existuje opět celá řada nástrojů hodnocení a záleží, co přesně chceme hodnotit.

- **Hodnocení na základě stanovených (dohodnutých) cílů** – tato metoda zhodnocuje výsledky práce, kde jsou předem zadané výkonové cíle, které lze po dosažení objektivně posoudit, případně změřit. Zpravidla se tyto požadované úkony opakují a stanovují se cíle náročnější. Jedná o cíle, které jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované, tzv. SMART. Metoda je hojně využívána u vedoucích a specializovaných pracovních míst (např. v oblasti nákupu, prodeje, finančního i personálního řízení). V případě vedoucích jsou je metoda strukturována v souladu s metodou Balanced Scorecard. Výhodou je, že sami zaměstnanci se zapojují do stanovení cílů – navrhnou svoji představu, čímž se může zvýšit jejich motivace (29).
- **Hodnocení na základě norem a standardů** – porovnávání závazných výkonových norem a standardů kvality s výkonem pracovníka. Využívá se zejména u hodnocení výrobních dělníků, kde se stanovují normy (dle časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných pracovníků). Takto stanovené normy lze chápat jako cíle, které uvádějí kvalitu a určitou úroveň pracovních výsledků. Cíle musejí být jasné, srozumitelné, spravedlivé a přiměřené (29).
- **Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic** – je prováděno na základě stupnic. Je vhodné především pro hodnocení pracovního, sociálního nebo řídicího chování za účelem posouzení schopností zaměstnanců. Náročnější na sestavení. Ale umožňuje i slovní hodnocení (29).
- **Kontrolní seznamy (check-listy)** – jsou to činnosti, které je třeba provést pro vykonání pracovního úkolu. Slouží jako návod, následná kontrola a poté i nástroj k hodnocení. Při akvizici nových pracovníků lze touto metodou zjistit a ověřit, zda je již nový zaměstnanec srozuměn s provozem a že plně zvládne své pracovní úkony (29).
- **Hodnocení na základě kritických případů** – písemné sledování a evidence

významných případů, které se vyskytly pracovníkovi při výkonu práce (29).

- **Assessment (development) centre** – tato metoda najde uplatnění jak při výběru pracovníků, tak i k hodnocení zaměstnanců. Je více náročná na přípravu, čas, i finančně, jelikož pracovní výkon a schopnosti se hodnotí pomocí modelových úkolů a případových studií, a to ve skupině nebo jednotlivě. Z toho důvodů se využívá nejčastěji u klíčových zaměstnanců, manažerů, vedoucích, specialistů atd. (29).
- **Personální a manažerský audit** – metoda použitelná při změnách v organizaci nebo ve firemní strategii. Jedná se o vnější posouzení zkušeností, schopností, motivace, potenciálu klíčových zaměstnanců. Hodnocení je prováděno specialistou zvenčí. Cílem je najít doporučení týkající se dalšího možného rozvoje osob, případně i rozšíření manažerského týmu (29).

1.5.4 Trendy v hodnocení

Čísla z nejrůznějších průzkumů dokazují, že klasický způsob hodnocení je vnímán manažery i zaměstnanci jako neefektivní. V roce 2014 provedl GuideSpark průzkum, který ukazuje, že 45 % zaměstnanců a 57 % manažerů vnímá hodnotící pohovory jako ztrátu času (30).

Další průzkum od společnosti Deloitte dokazuje, že: „58 % vedoucích pracovníků vnímá současný přístup, že současný přístup k řízení pracovního výkonu nemá dostatečný vliv na zapojení zaměstnanců a zvýšení výkonu.“ Problém vidí v tom, že se hodnotící zaměřují spíše na minulost nežli na budoucnost, dále v omezeném individuálním přístupu a v nízké flexibilitě celého systému. Experti na HR v oblasti hodnocení proto doporučují nový přístup a zde je několik rad:

- *„odklon od definování ročních cílů k cílům na kratší časové období,*
- *odklon od formálních ročních hodnotících rozhovorů k průběžným více neformálním rozhovorům souvisejícím s ukončením určité fáze úkolu a následně pouze ročnímu shrnutí všech provedených rozhovorů*
- *odklon od hodnocení minulosti a větší zaměření na budoucnost a možný rozvoj potenciálu daného zaměstnance,*

- *odklon od direktivní zpětné vazby více k agilnímu a koučovacímu přístupu.*“(30).

1.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků patří k nejdůležitějším a zároveň k nejsložitějším nástrojům personálního oddělení. Odměna za provedenou práci je jedním z nejdůležitějších faktorů pracovního poměru. Je tedy velmi důležité, aby byl systém odměňování nastaven co nejlepším možným způsobem.

1.6.1 Funkce odměňování

Správným systémem odměňování lze dosáhnout velmi důležitých cílů personálního oddělení i celé firmy. Odměňování zaměstnanců plní hned několik významných funkcí:

- akvizice a udržení kvalitních pracovníků,
- dopomáhá k růstu výkonu či produktivity pracovníků,
- zajišťuje nákladovou/cenovou konkurenceschopnost podniku, zabezpečuje, aby produktivita zaměstnanců rostla rychleji než jejich průměrné mzdy,
- vytvořit vnitřní stav spravedlnosti. Tj, vytvoření takové struktury odměňování dle pozic, zkušeností a náročnosti práce, aby hodnocení bylo vnímáno zaměstnanci jako spravedlivé.

Systém odměn by měl být nastaven co nejsrozumitelněji, aby nebyl příliš složitý a administrativně náročná pro zaměstnance i jejich nadřízené.

1.6.2 Formy odměňování

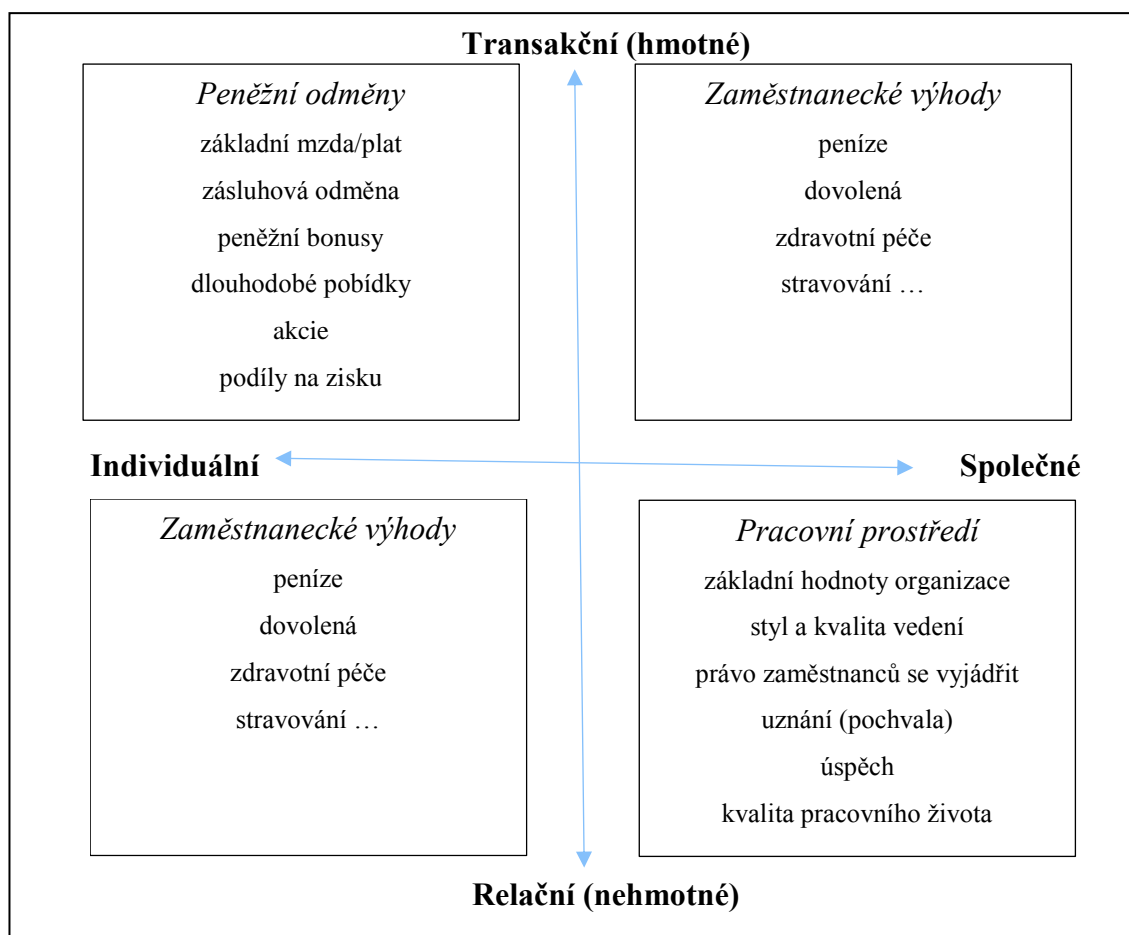
Existuje několik forem odměňování, které slouží pro naplnění funkcí zmíněných výše. Mezi základní formy odměňování patří:

- **Základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní** (hodinová, týdenní nebo měsíční) – Představuje největší část z odměny, váže se většinou na tržní relaci mezd profesí, ale i na zkušenosti či schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Cílem je získání a udržení zaměstnanců, včetně ocenění náročnosti jednotlivých pracovních pozic (23).
- **Osobní ohodnocení, nadtarifní složka** – váže se na individuální výkon

zaměstnance, ohodnocuje kvalitu odvedené práce zaměstnancem z dlouhodobějšího hlediska, oceňuje náročnost práce a odvedeného výkonu. Stanovuje se procentním podílem základního platu nebo absolutní částkou. Cílem je motivovat zaměstnance ke zvýšení jeho schopností a kvalifikace, ale také ocenění dlouhodobě kvalitních pracovníků (23).

- **Odměny, bonusy, provize, podíly na zisku** – motivační, výkonová složka je spjata s individuální výkonem pracovníka. Jedná se o pohyblivou složku mzdy. Cílem je stimulace individuálního, skupinového ale i celkového výkonu firmy (23).
- **Mzdové příplatky** za mimořádné podmínky práce, které znamenají zvýšené nároky (23).
- **Zaměstnanecké výhody, benefity** – Tuto složku tvoří naturální požitky (předměty a služby), finanční příspěvky, cenová zvýhodnění apod. Cílem je zajistit větší spokojenost a komfort zaměstnancům firmy (23).

Toto je pouze výčet hlavních forem odměňování; existuje ještě celá řada dalších. Vše se řadí do celkové odměny pro zaměstnance, která slouží k motivaci, uspokojení jejich potřeb, udržení a také získávání nových pracovníků. Následující obrázek číslo 4 znázorňuje celkovou odměnu.



Obrázek 4 – Celková odměna. Zdroj: (11)

1.6.3 Mzda, plat a odměna z dohody

„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. **Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. **Plat** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem. Zaměstnavatelem je v tomto případě stát. Mimo státu se může jednat o územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace (jejíž organizační složkou je stát), právnická osoba jejíž zřizovatelem je ministerstvo školství. Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. **Odměna z dohody** je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.“ (31).

Existuje několik **druhů mezd**, a proto je zapotřebí, aby byly jednotlivé mzdové formy řádně popsány ve vnitřním předpise organizace.

- **Časová mzda** – základní mzda, která je vyměřena hodinově, týdně nebo měsíčně. Mzda je vyplacena pracovníkovi za provedený úkol. Výše by měla odpovídat kvalitě odvedené práci. Je vypočítána mzdovým tarifem, což je počet odpracovaných jednotek času násobený hodinovou sazbou. Mzdový tarif se dá také vyjádřit paušální částkou nebo v korunách za odpracovanou hodinu (32).
- **Úkolová mzda** – nejjednodušší forma mzdy. Pracovník je odměněn za splnění úkol. K výpočtu jsou zapotřebí výkonové normy množství nebo času či hodinový mzdový tarif (25).
- **Podílová (provizní) mzda** – mzda, která je závislá na prodaném množství. Nevýhodou je fakt, že pracovník nemůže ovlivnit veškeré faktory, které by dopomohli k maximálnímu prodeji. Např. nemá pod kontrolou zastoupení konkurenčních výrobků, preference od zákazníků aj. Výhodou je přímý vztah mezi podaným výkonem a odměnou (25).
- **Kombinovaná (smíšená) mzda** – pracovník má část mzdy pevnou bez ohledu na jeho výkon. Pevná část je stanovena jako měsíční paušál a druhá část je závislá na podaném výkonu – tato položka je pohyblivá dle jeho pracovního nasazení (25).

Celková mzda je tvořena základní mzdou, která je nárokována, a **pohyblivou složkou (prémie, odměny a příplatky)**, ty se odvíjejí od spokojenosti zaměstnavatele s vykonanou prací zaměstnance.

- **Prémie a odměny** – jsou pro pracovníka vytvářeny individuálně. Ve vnitřních předpisech společnosti však musí být celý systém odměn zakotven a pracovníci musejí být s tímto systémem seznámeni. Pokud zaměstnanec splní požadovaná kritéria pro vyplacení prémie a odměn, je zaměstnavatel povinen vyplatit slíbenou výši odměn (25).
- **Příplatky** – některé příplatky jsou dle zákoníku práce nárokové a jiné zase naopak ne – ty ovlivňuje zaměstnavatel dle svého uvážení. Příplatky mohou být různé.
 - **Obecný příplatek za práci přesčas** – nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na

poskytnutí náhradního volno.

- **Příplatek za práci ve svátek** – po dohodě se zaměstnancem namísto preferovaného čerpání placeného náhradního volna, nejméně ve výši 100 % průměrného výdělku.
- **Příplatek za práci v sobotu a v neděli** – nejméně 10 % průměrného výdělku.
- **Příplatek za noční práci** – činí nejméně 10 % průměrného výdělku. Noční práce je brána mezi 22. a 6. hodinou.
- **Příplatek za práci ve ztíženém prostředí** – činí nejméně 10 % z částky minimální hodinové mzdy. Ztíženým prostředím je myšleno pracovní prostředí, kde se vyskytují např. chemické látky, prach, hluk, vibrace, radiace atd. Pokud je zatěžujících vlivů najednou více, příplatek se násobí.
- **Kombinace předešlých příplatku** – například práce přesčas a v sobotu → příplatek bude ve výši 35 % (25 % přesčas + 10 % sobota) (33).
- **Osobní příplatek** – nenároková složka mzdy. Vyplácí se za dobře odvedené pracovní výkony, nadstandardní výsledky apod. (25).

1.6.4 Zaměstnanecké výhody/benefity

Zaměstnanecké benefity jsou jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro získávání, udržení a pracovní motivaci pracovníků. Tyto výhody nestanovuje zákon a není to mzda za vykonanou práci. Je to benefit nabízený z vlastní vůle zaměstnavatele (34).

Zaměstnanecké benefity se České republice dělí do **čtyř skupin**:

1. **Výhody sociální povahy** – penzijní a životní pojištění, firemní půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.
2. **Výhody pro využití volného času** – sportovní a kulturní vyžití, organizování dotovaných zájezdů a rekreace zaměstnanců atd.
3. **Výhody mající vztah k práci** – stravování, využívání, zvýhodněný prodej firemního zboží, hrazené vzdělávání zaměstnanců atd.
4. **Výhody spojené s postavením ve společnosti** – firemní automobil k soukromým

účelům, využívání notebooku a placené telefonování pro soukromé účely, nárok na společenský oděv, bezplatné bydlení aj. (27).

V nabídce máme celou řadu zaměstnaneckých benefitů. Jelikož nejsou zaměstnanecké benefity právně vymahatelné, záleží jen na dané společnosti a konkrétních podmínkách, jaké benefity svým zaměstnancům poskytne. Dle nejnovějšího průzkumu personální agentury Grafton Recruitment mají zaměstnanci výrobních firem největší zájem o benefity ve formě 13. a 14. platy, příspěvků na bydlení, dny placeného zdravotního volna a další. Zajímavostí je, že i mezi dělnickými profesemi roste zájem o benefity nabízené běžně v kancelářském prostředí, a to konkrétně o jazykové kurzy, vyhrazený čas na inovace nebo tzv. sick days – krátkodobé placené zdravotní volno. Velmi žádaná je v mnohých společnostech i firemní školka a nejrůznější formy flexibility práce. Níže jsou uvedeny závěry, které vyplynuly z provedeného průzkumu (35).

TOP 10 BENEFITŮ, O KTERÉ MAJÍ KANDIDÁTI NEJVĚTŠÍ ZÁJEM

1. 13. plat/14. plat/ pravidelné bonusy
2. Příspěvek na bydlení
3. Placená krátkodobá nemoc (bez nutnosti vybírání nemocenské), sick days
4. Příspěvek na dopravu
5. Jazykové vzdělávání
6. Placená dovolená nad rámec zákonných 4 týdnů
7. Firemní školka
8. Vzdělávání/Training Program
9. Životní pojištění
10. Stravenky

TOP 5 BENEFITŮ, O KTERÉ MAJÍ KANDIDÁTI NEJMENŠÍ ZÁJEM

1. Vánoční večírky
2. Placené společenské nebo sportovní akce
3. Dárky od zaměstnavatele
4. Občerstvení na pracovišti
5. Individuální zdravotní péče (35).

Zaměstnaneckých benefitů nalezneme celou řadu. Jak jsou ale výhodné pro zaměstnance a zaměstnavatele? Které jsou nejvýhodnější a které naopak velmi nákladné? Na tyto otázky nalezneme odpověď v následující části.

Rozdělení výhodných či naopak nevýhodných benefitů je pro lepší orientaci znázorněno v obrázku č.5. Nejvýhodnější benefity jsou takové, kdy si náklady na ně může firma uplatnit v daních a tím tak sníží daňový základ. A zaměstnanec zároveň za tuto výhodu nezaplatí daň ani zdravotní a sociální pojištění.

ZAMĚSTNANEC		ZAMĚSTNAVATEL	
		Danově neuznatelný náklad	Danově uznatelný náklad
Není zdanitelným příjmem	Je zdanitelným příjmem		
<ul style="list-style-type: none"> nepeněžní příspěvky na kulturní a sportovní akce, vzdělávání a rekvalifikace nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele nepeněžní plnění ve formě pořízení zboží či služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru občerstvení na pracovišti, včetně nealkoholických nápojů 	<ul style="list-style-type: none"> poskytnutí rekreace či zájezdu nad 20 000 Kč dárky zaměstnancům bez vazby na vnitřní předpis či kolektivní smlouvu motivační příspěvek studentům SŠ/VŠ nad limit poskytnutá stipendia osobám, které se nepřipravují na výkon profese pro daného zaměstnavatele 	<ul style="list-style-type: none"> příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění v souhrnné hodnotě do 50 000 Kč stravenky do limitu vzdělávání a rekvalifikace související s předmětem činnosti zaměstnavatele pracovní oblečení a obuv v nepeněžní formě pitná voda na pracovišti úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců do 3 500 Kč měsíčně 	<ul style="list-style-type: none"> služební automobil i pro soukromé účely nepeněžní odměna (např. mobilní telefon) za mimořádné výsledky v práci týden dovolené navíc roční kupón na městskou hromadnou dopravu zahraniční diety nad limity stanovené zákoníkem práce svozy zaměstnancům do práce sick days – zdravotní volno placené zaměstnavatelem

Obrázek 5 – Benefity daňovou optikou Zdroj: (36)

Mezi nejvýhodnější benefity, jak z pohledu zaměstnavatele, tak zaměstnance, patří například penzijní připojištění, vzdělávání, rekvalifikace a pracovní pomůcky. Naopak

nejméně výhodné jsou pak příspěvky na rekreaci nad 20 000 Kč, dárky zaměstnancům nebo poskytnutá stipendia, které se ale nepřipravují na výkon profese pro daného zaměstnavatele (36).

1.6.5 Trendy v odměňování

Dle průzkumu společnosti Benefits vyplývá, že nejvyužívanější kategorií z pohledu zaměstnanců je zdraví (60 %), následuje rekreace (19 %), sport (10 %), kultura (6 %) a nakonec zájem o vzdělání (5 %) (37).

Tato společnost se také zajímá o nové trendy v oblasti benefitů a odměňování. Jeden z moderních způsobů poskytování benefitů je například využití on-line portálů tzv. **cafeterie**. Portály jsou upraveny jednotlivým firmám přesně na míru a zaměstnanci se do aplikace přihlašují za pomoci svého uživatelského jména a hesla. Zaměstnanci mají svoji benefitní kartu, která vypadá jako platební a mohou s ní platit jak v kamenných obchodech, tak na e-shopech. Další novinkou je tzv. „**bonus sacrifice**“, kde je systém použití velmi pružný. Záleží na zaměstnanci, zda si body ponechá v cafeterii (zde je čerpání bodů pro něj výhodnější), nebo si body převede do mzdy (podléhá dani)(37).

Od roku 2018 je možné nově využívat benefit v podobě **příspěvku na tištěné knihy**. Tento benefit je poskytován ze sociálního fondu a pro zaměstnance je osvobozen od daně. Musí se však jednat o nepeněžní formu příspěvku (38).

Mezi další využívané motivační příspěvky, jejichž prostřednictvím zaměstnavatelé mohou získat budoucí pracovníky, patří **stipendium** (poskytované žákům nebo studentům), příspěvek na stravování, ubytování, vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních související s budoucím výkonem profese, jízdné v prostředcích hromadné dopravy do místa vzdělávání a na pořízení osobních ochranných prostředků a pomůcek. Daňově uznatelný je do výše 5 000 korun měsíčně, v případě studenta vysoké školy do výše 10 000 korun měsíčně (37).

Dalším podobným benefitem je **náborový příspěvek**. Výše bonusu je závislá na zaměstnavateli. Pohybuje se i v řádech deseti tisíc korun. Časté využití je právě ve výrobních firmách, kde je nedostatek pracovních sil (38).

V zahraničí jsou s odměňováním o něco dále než zde u nás. Nabídka zdravotního pojištění byla jednou z nejoblíbenějších výhod zaměstnavatelů v zahraničí, nyní je

spektrum benefitů poněkud rozšířenější a mezi TOP se řadí tyto následující:

Flexibilní pracovní doba – existuje celá řada, jak tuto výhodu využít. Zaměstnanci mohou pracovat například pouze dny v týdnu, nebo si zvolí sami z nabízených možností délky pracovního dne, pod podmínkou, že splní své cíle a požadavky, které jsou na ně kladeny.

Práce z domova – za pomoci nejrozličnějších softwarových programů je možná práce z domova a nemusí být tak řešena výše zmíněná flexibilní pracovní doba.

Neomezená dovolená – neomezenou dovolenou pro zaměstnance si firmy pochvalují, lidé pak nemají tendenci měnit práci a volno využívají místo nemocenské.

Možnost splacení/odložení studentské půjčky – mnoho mladých u čerstvě dostudovaných uchazečů o práci má vzatou studentskou půjčku. Firmy poskytují benefit ve formě splacení části dluhu nebo nabídnou další možnost vzdělávání na jejich náklady.

Pet-Friendly – možnost brát své čtyřnohé mazlíčky s sebou do práce. Některé firmy jsou tak daleko, že pokud nemají prostor, aby mohli mazlíčci se zaměstnanci do práce, kompenzují tento nedostatek ve formě příspěvku na péči o domácí mazlíčky.

Vlastní posilovna ve firmě – zaměstnanci mohou využívat firemní posilovnu, jít si zaběhat na běžeckém pásu, pečují tak o své tělo, a navíc utužují pracovní kolektiv. Je to dle zaměstnavatele výhodnější varianta než platit členství v jiných fitness centrech a zaměstnanci si tuto variantu také chválí.

Rodičovská dovolená – v USA již některé společnosti nabízejí svým zaměstnancům různé rodičovské výhody v podobě finančních i nefinančních dávek (39).

Pracovní volno – ve dvou podobách – 1 měsíc (lze využít z jakéhokoliv důvodu), 3-6 měsíců volna (lze využít pouze za účelem získání osobních nebo profesních znalostí, kdy je zaměstnancům vyplácena mzda ve výši 40 %) (40).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Celá následující kapitola je věnována podrobnému rozboru společnosti ABC, s.r.o. V úvodu jsou představeny základní informace o firmě. Další část je věnována řízení lidských zdrojů ve společnosti, popisu současného stavu systému hodnocení, odměňování a motivací zaměstnanců. V poslední části jsou popsány a vyhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření.

2.1 Základní informace o společnosti

Po konzultaci s vedením firmy jsem byla požádána, abych neuváděla jméno firmy, proto jsem zvolila obecný název ABC, s.r.o.

Společnost ABC, s.r.o., původem ze zahraničí, se zabývá výrobou náradí. Zhruba před 25 lety byl na Vysočině postaven první výrobní závod v České Republice. V následujícím roce byl spuštěn provoz v první výrobní hale. V nově postavených výrobních prostorách byl ve velmi krátké době vybudován výkonný provoz, který byl v průběhu let úspěšně certifikován TUV ISO 9001; poté byl zaveden ekologický standard ISO 14001 a nato OHSAS 18001 v oblasti bezpečnosti práce. Implementací těchto norem chce firma přispět k ochraně životního prostředí a zvýšit bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci nad rámec zákonných požadavků.

Také v budoucnu se chce společnost soustředit na to, aby pro zákazníky vyráběla kvalitní výrobky. Celý sortiment zahrnuje víc než 3000 artiklů. Jedná se o výrobní podnik s dlouholetou tradicí. Přitom je využíváno jak moderní výrobní technologie, tak i nové organizační formy jako je TQM nebo štihlá výroba. Podnik se od založení k dnešnímu dni rozrostl o další výrobní haly a nyní zde nachází své uplatnění přes 750 zaměstnanců.

2.1.1 Organizační struktura společnosti

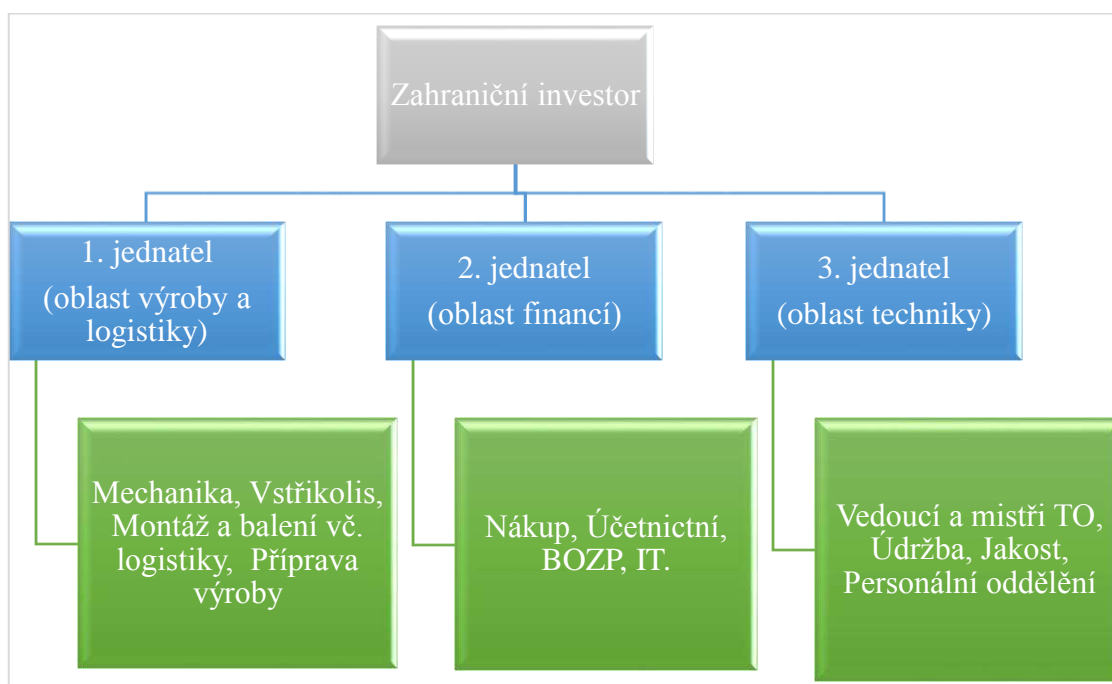
Společnost má od loňského roku pět jednatelů, z nichž dva jsou činní u zahraničního majitele a tři jsou denně přítomni v české společnosti. Tito jednatelé reportují zahraničnímu majiteli společnosti. Společnost zastupují a za společnost podepisují alespoň dva jednatelé společně. Každý z jednatelů působící přímo ve společnosti ABC, s.r.o. má na starosti určitou oblast působnosti (viz níže uvedené schéma), a to:

- výroby a logistiky,

- financí a
- techniky.

Jednotlivé oblasti působnosti jsou definovány ve vnitřním předpise.

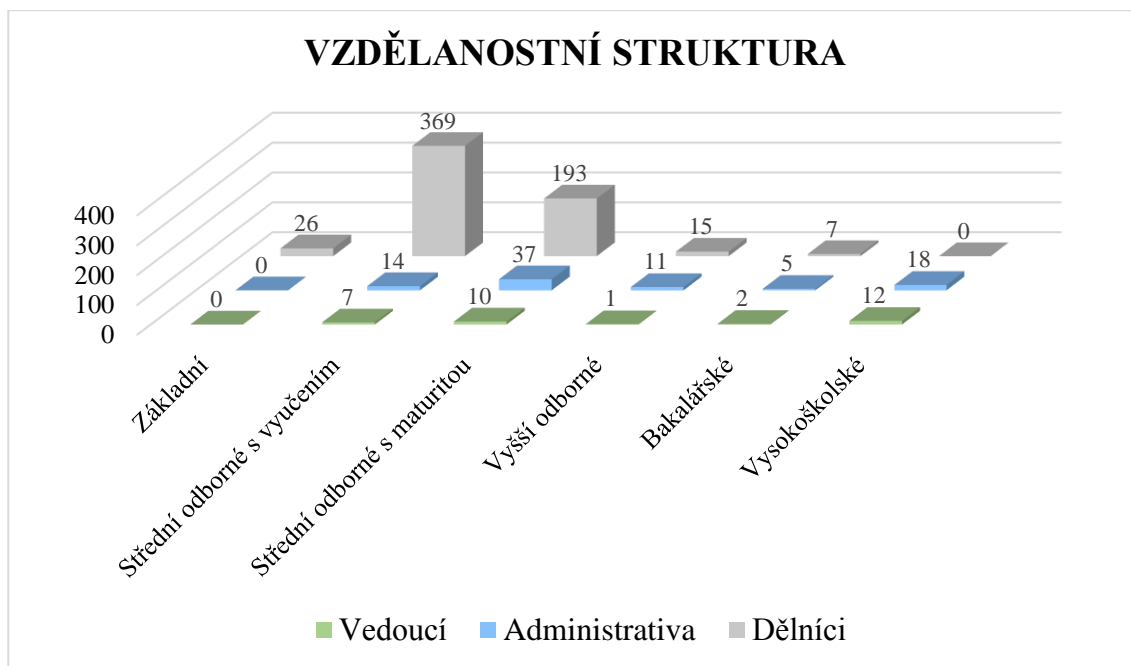
Další řídicí úrovní jsou vedoucí jednotlivých oddělení, dále ve výrobní oblasti ještě mistři, kterým jsou přímo podřízeni pracovníci jednotlivých oddělení. U každé pracovní pozice je vymezena náplň její činnosti prostřednictvím popisu pracovní pozice. Popisuje také vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vazby a odpovědnost. Níže je uvedena zjednodušená verze organigramu. Kompletní organigram je znázorněn v příloze č. 2.



Graf 1 – Zjednodušený organigram firmy ABC, s.r.o. Zdroj: Vlastní zpracování.

2.1.2 Charakteristika zaměstnanců

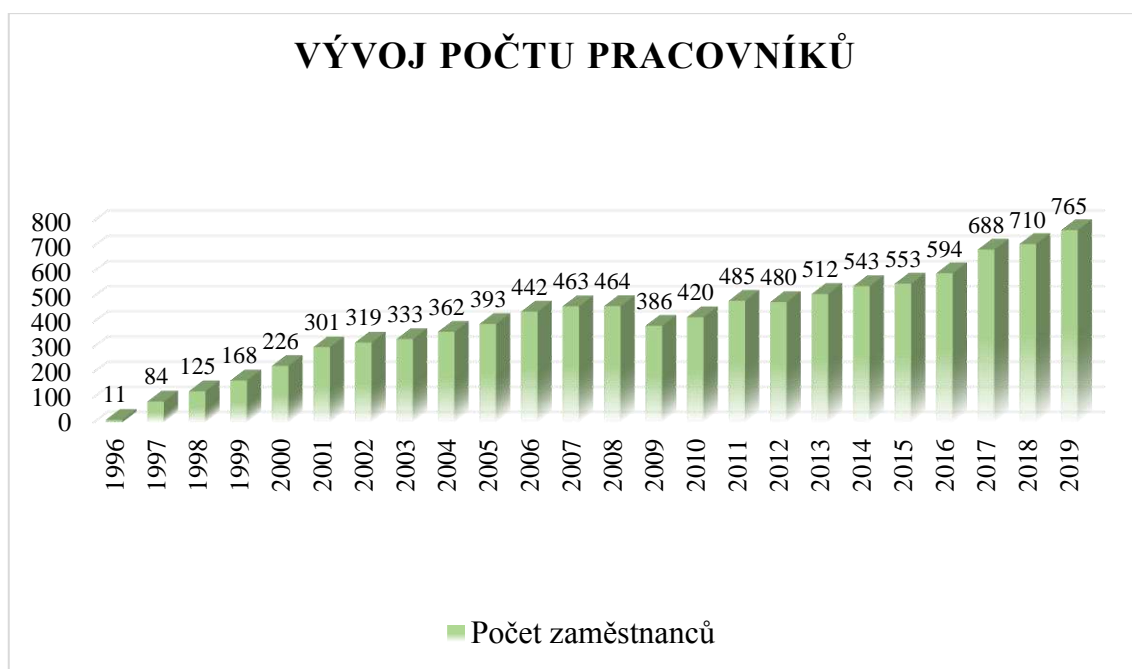
Ve firmě pracuje v současnosti 765 zaměstnanců. Průměrný věk mužů je 39 let a 42 let u žen. Je zde zastoupeno několik pracovních pozic. Pro zjednodušení byly kategorie sloučeny do třech hlavních, a to **pracovník ve výrobě** (spadají sem dělníci, údržba, příjem zboží, kontrola, skladníci atd.), **administrativa** (tj. nákup, plánovači, účetní, asistentky, technologové atd.) a **vedoucí** (jednatelé, vedoucí a mistři). Tyto kategorie byly použity i v dotazníku. Níže je znázorněna vzdělanostní struktura pro vedoucí pracovníky, administrativu a pro dělníky.



Graf 2 – Vzdělanostní struktura firmy ABC, s.r.o. Zdroj: (41)

2.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech

Níže, na grafu č. 3 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců v letech. Od založení pobočky na Vysočině, kdy zde začínalo pracovat pouhých 11 zaměstnanců, až po současnost. Od roku 1995 se společnost mnohonásobně zvětšila a k dnešnímu dni zaměstnává 765 pracovníků. V roce 2009 se ani firmě ABC, s.r.o. nevyhnula krize a muselo být propuštěno několik zaměstnanců. Od té doby se počet pracovníků hlavně zvyšoval i přes nepatrnou míru fluktuace.



Graf 3 – Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Zdroj: (41)

2.1.4 Spolupráce se školami

Protože společnost patří v regionu k významným zaměstnavatelům, je si vědoma své společenské odpovědnosti. Zároveň má zájem na průběžném zajišťování nových pracovníků. Proto vyvíjí v tomto směru mnoho aktivit. Například v rámci podpory mladých studentů firma dlouhodobě spolupracuje s několika školami v okolí a finančně podporuje jejich aktivity. Níže jsou uvedeny příklady spolupráce:

- **Dvě základní školy** – přispívá na jazykové pobyty, projekty Almanach, Noc s Andersenem či spolupracovala v rámci soutěže ENERSOL, aj.
- **Gymnázium** – podílela se na zakoupení nové 3D tiskárny, poskytuje sponzorské dary a příspěvky v rámci plesů, Majálesu, poznávací zájezdy aj.
- **Dvě VOŠ A SOŠ – např.** podpora při realizaci projektu KAIPAN – tým studentů sestavil vůz v barvách, které reprezentují logo firmy. Vůz prošel několika technickými kontrolami, dostal vlastní SPZ a nyní může jezdit po pozemních komunikacích. Podobným způsobem studenti zrenovovali traktor a nyní i valník. Dále společnost vybavila dílny obou škol utahovacím nářadím.
- **Zvláštní podpora je věnována oboru „Zámečnická strojírenská výroba“ na VOŠ a SOŠ** – kde firma poskytuje stipendium až 2000 Kč měsíčně, placenou povinnou

praxi přímo ve společnosti, pracovní obuv a oděv na náklady firmy, finanční podporu na lyžařský výcvik, příspěvek na získání řidičského oprávnění (1/3 z ceny), možnost nástupu do firmy po vyučení. Podobným způsobem společnost podporuje na středních školách v okolí další technické obory.

2.1.5 Ekonomické výsledky společnosti

Ekonomické výsledky společnosti v podobě čistých obrátů za poslední čtyři roky zpět znázorňuje tabulka č. 1.

Tabulka 1 – Ekonomické výsledky firmy ABC s.r.o. Zdroj: (42)(42).

Rok	Čistý obrat (v tis. Kč)	Počet zaměstnanců
2015	874 790	553
2016	934 954	594
2017	1 090 114	688
2018	1 176 415	710

V následující tabulce jsou zaznamenány osobní náklady taktéž za poslední čtyři roky.

Tabulka 2 – Osobní náklady a počet zaměstnanců firmy ABC s.r.o. Zdroj: (42).

Rok	Počet zaměst.	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Soc. a zdrav. zabezpečení (v tis. Kč)	Ostatní náklady (v tis. Kč)	Sociální náklady (v tis. Kč)	Osobní náklady CELKEM (v tis. Kč)
2015	553	151 920	50 653	4 201	4 184	210 958
2016	594	178 856	59 940	5 376	4 683	248 855
2017	688	224 991	75 708	6 746	6 361	313 806
2018	710	252 536	85 403	7 412	6 782	352 133

2.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Vše, co se týká člověka v pracovním procesu, od akvizice, přes adaptaci, vzdělávání, motivaci, monitoring dosažených výsledků, pracovních schopností a pracovního chování, osobního uspokojení z vykonané práce a pracovního rozvoje, to vše a další spadá pod lidské zdroje (HR – human resources). Řízení lidských zdrojů ve společnosti má pod záštitou zejména **personální oddělení**. Tvoří ho vedoucí oddělení, čtyři personalistky a dvě mzdové účetní. Jelikož se firmě daří a přijímá spoustu nových zakázek a celková výroba se zvyšuje, roste také poptávka po nových zaměstnancích. Kromě pracovníků personálního oddělení zde mají velkou roli také **vedoucí a mistři** jednotlivých pracovišť, kteří jsou se svými kolegy a podřízenými denně v kontaktu, zaškolují je a je na nich, aby je dokázali dále stimulovat správným směrem. Zaměřují se tedy na styl vedení lidí, formu zadávání úkolů, na zpětnou vazbu, individuální přístup k lidem, budování dobrých vztahů na pracovišti apod. Řízení lidských zdrojů je tedy jednou z důležitých oblastí správného fungování organizace jako celku.

2.2.1 Výběr a přijímání zaměstnanců

Akvizice nových zaměstnanců probíhá dle interních směrnic. V posledním období kvůli nízké míře nezaměstnanosti a nedostatku nejen kvalifikovaných profesí se čím dál důležitější a neoddělitelnou součástí personální práce stává personální marketing. Od roku 2017 se změnil styl pro zadávání inzerce na webové stránky firmy nebo do novin či na billboardy. Forma inzerce již není tak strukturovaná a upjatá, ale jejím cílem je, aby nastínila firemní kulturu a zaujala potenciálního uchazeče na první pohled. Nejen inzerce, ale celkově personální marketing jde s dobou a formulace slov je tomu také přizpůsobena. Byl upgradován grafický vzhled webovek, který následuje firemní značku. Samotného přijímacího řízení se účastní jak vedoucí daného oddělení, do kterého je nový uchazeč hledán, tak personalistka. Pohovory s uchazeči o zaměstnání probíhají většinou v několika kolech, než je vybrán nejvhodnější uchazeč. Jakmile je uchazeč vybrán, jsou s ním sjednány a podepsány pracovní podmínky včetně mzdových podmínek v pracovní smlouvě. Před nástupem do práce obecně musí zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u poskytovatele pracovnělékařských služeb. Před nástupem na své pracoviště je zaměstnavatel povinen zaměstnance seznámit mj. s předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí a požární ochrany. To zajišťuje příslušný

mistr ve spolupráci s bezpečnostním technikem. Zaměstnanec obdrží veškeré potřebné ochranné pomůcky včetně pracovního oblečení a obuvi. Dále je zaškolen dle plánu zaškolení s ohledem na pracovní pozici, na kterou byl přijat, a to pod dohledem zkušeného mentora.

2.2.2 Stručný popis pozic

- **Manažeři**

a) vedoucí oddělení – na této pozici je v současné době zaměstnáno 12 pracovníků

b) mistři – na této pozici je v současné době zaměstnáno 17 pracovníků.

V obou případech se jedná o vedoucí pracovníky, kteří mají na starosti vedení jednotlivých oddělení/svěřené oblasti.

- **Administrativa** (nepřímí pracovníci) – od asistentky ředitele, pracovníky controllingu, účtárny, personálního oddělení, oddělení nákupu, IT, přípravy výroby, technology atd. Pracují v modelu 40 h za týden. Tito pracovníci mají pružnou pracovní dobu s možností využití časového konta v rozsahu max. 10 hodin z předchozího měsíce. To znamená, že si mohou napracovat navíc 10 hodin za měsíc, které mohou využít v následujícím měsíci pro nečekané situace vyžadující volno, aniž by museli žádat o dovolenou.

- **Dělníci** – do této kategorie spadají především výrobní profese (přímí pracovníci) a jejich servis v dělnických funkcích (nepřímí pracovníci – skladníci, údržbáři, kvalitáři, uklízečky, řidiči). Jejich pracovní doba je 37,5 hod/týden. Ve většině případech pracují v třísměnném nebo dvousměnném provozu. Jsou zde zastoupeni jak muži, tak ženy s ohledem na charakter prováděné práce.

- **Výčet nejvíce početných profesí:**

- **Seřizovači** – pracovníci zde seřizují široký okruh výrobních strojů – CNC, vstřikolisy (plasty), aj. Seřizovač má na starosti zajišťování chodu poloautomatických a automatických linek řízených počítači, organizaci práce na dané směně. Tato pozice vyžaduje kvalifikaci nejlépe v oboru mechanik-seřizovač nebo příbuzném strojírenském/technickém oboru. Vyžaduje tedy nejen technickou, ale i fyzickou zdatnost – proto je ve

většině případů obsazována spíše muži.

- **Obsluha strojů** – v pracovním prostředí označování jako „operátoři“. Práci zde najdou jak muži, tak ženy. Pracovní náplní je především udržovat chod výroby, doplňování materiálu, výběr polotovarů či hotových dílů ze strojů, měření apod.
- **Galvanizéři** – připravují lázně pro chemickou povrchovou úpravu kovových výrobků, je tu zapotřebí kvalitních bezpečnostních pomůcek, z důvodu práce s nebezpečnými látkami. Jedná se o práci v chemickém prostředí se specifickými chemickými látkami, proto jsou zde příplatky za práci v riziku. Galvanizéři dostávají také chemicky odolný pracovní oděv a obuv; jejich čištění je zabezpečeno externím dodavatelem.
- **Pracovník montáže a balení** – zde se kompletují a balí výrobky do různých druhů sad dle přání zákazníků a připravují se k expedici. Práci provádí zejména ženy.
- **Pracovník kalení** – obsluhují kalící pece, pracují ve třech směnách v tzv. horkém provozu, kde je potřeba doplňovat minerály a dodržovat pravidelný pitný režim. To zajišťuje zaměstnavatel na své náklady. Dále na tomto pracovišti náleží dle vnitřního předpisu příplatek za fyzicky náročnou práci.
- **Technologové** – pomáhají řešit vzniklé problémy ve výrobě, hledají inovace, optimalizují pracoviště, zkouší nové technologie apod.
- **Nástrojáři, údržba** – zde najdou práci jak elektrikáři, tak zruční dělníci, kteří udržují celkový chod strojového parku a budov v provozu.
- **Skladníci** – k hlavním činnostem skladníka patří především logistické operace s produkty reálného charakteru. Pracuje ve skladových prostorech, naskladňuje a vyskladňuje materiál potřebný pro výrobu.

2.2.3 Péče o zaměstnance

Při nástupu do práce je každému pracovníkovi dle pracovní náplně přidělen **pracovní oděv, obuv a kvalitní bezpečnostní pomůcky**. Kromě legislativními předpisy daných

záležitostí jako je ochrana zdraví, bezpečnost práce, přestávka na jídlo a oddech, stanovená pracovní doba a nárok na dovolenou, firma poskytuje svým zaměstnancům další péči. Vedení si je vědomo toho, že za jejími dosavadními výsledky stojí tým odborníků a velký kolektiv pracovníků, kterých je třeba si považovat a snažit se jim vybudovat co nejlepší pracovní podmínky.

Proto byla také v roce 2017 zrekonstruována nová firemní **kantýna s jídelnou**. V kantýně je možné zakoupit prakticky cokoli na svačinu – od jogurtů, paštik, sýrů, pečiva, přes nejrůznější čerstvě připravené bagety po cukrovinky a chlebičky. Zaměstnanci zde mají rovněž možnost od 10:00 do 12:30 chodit na oběd, kde je na výběr z pěti jídel (vč. obědového salátu). Ta si objednávají přes intranet zpravidla jeden den dopředu. Výdej obědů i obsluhu kantýny zajišťuje externí firma. V prostoru jídelny jsou vystaveny nejlépe vyhodnocené zvětšené fotografie (v rámci soutěže o nejlepší fotografie zaměstnanců) – foto-obrazy zaměstnanců, které se po určité době obměňují dle zadaných témat (krajina, zvířata, ... apod.).

V prostorách budovy se nachází několik **automatů na kávu, čaj a čokoládu**. Nechybí ani **jídelní automaty**, které přináší možnost rychlé svačiny ve chvílích, kdy není otevřená kantýna. Tyto automaty obsahují širokou paletu pokrmů od nealko nápojů, tyčinek po různé bagety. Začátkem tohoto roku byly vyměněny staré automaty za nové od jiného dodavatele. Nově je tedy na výběr i čerstvě mletá káva, kávové speciality a dvě velikosti nápojů. Vše je nabízeno za snížené ceny. V automatech lze platit i benefitní stravenkovou kartou. Všude po výrobních halách se nachází „sodobary,“ ve kterých si pracovníci zdarma mohou načerpat chlazenou pitnou vodu jak perlivou, tak i neperlivou.

Na nově zbudovaných prostorech, kde je mladší kolektiv, zajistil vedoucí pro své podřízené na jejich přání tzv. „**relax zone**“ v podobě šipek a petanqu. Pracovníci ve svém volnu o přestávce nebo před směnou utužují kolektiv a mají prostor pro společně strávený čas.

V letních měsících, především při vysokých teplotách, firma jednorázově ad hoc nakupuje pro zaměstnance **nanuky, příp. minerální vody**.

Informovanost zaměstnanců je zprostředkovávána pomocí e-mailů a intranetu, kam má přístup každý zaměstnanec přes své identifikační číslo a heslo. Je zde také podporována „**politika otevřených dveří**“, kdy má každý ze zaměstnanců právo na svůj názor a může

kdykoliv jít za vedoucím a řešit případný problém.

Rovněž se zavedla týmová sezení – každý výrobní tým se min. jednou ročně setkává s vedením společnosti, kde vedení sdělí aktuální informace ohledně dění ve firmě a pracovníci mají možnost i touto cestou vznést požadavky, náměty ke zlepšení pracovních podmínek nebo vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s čímkoli ve společnosti. Během ročního sezení s týmem se vyhotovuje zápis (pracovníci sledují na projektoru, co se zapisuje); na dalším sezení se zjišťuje stav plnění/řešení jednotlivých zapsaných skutečností.

Pracuje se na neustálém **zlepšování a optimalizaci pracovních úkonů** ať už přímo ve výrobě, tak i v administrativě. Tištěná dokumentace se minimalizuje a vše se snaží dělat elektronicky – např. spuštění workflow pro seznamování se s dokumenty, elektronické schvalování faktur nebo objednávek a v neposlední řadě jsou od loňského roku i výplatnice v elektronické formě.

2.3 Motivační systém společnosti

Nástroje, které stimulují motivaci pracovníků, jsou ukotveny v interních směrnících firmy ABC, s.r.o. Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance, kteří ve firmě pracují na základě pracovní smlouvy.

Systém odměňování ve společnosti ABC, s.r.o. se skládá z několika částí:

- Pevná složka mzdy – základní mzda
- Pohyblivá složka mzdy – prémie, vyplacené na základě splnění zadaných ukazatelů nebo cílů, nebo na základě plnění úkolových norem
- Další příplatky a prémie a odměny

2.3.1 Mzdový předpis

Základní mzda je měsíční, přičemž stanovená týdenní pracovní doba dělníků činí 37,5 hodin týdně (40 hodin týdně administrativa) s výjimkou zkrácených úvazků, kdy zaměstnanci náleží poměrná část základní měsíční mzdy odpovídající příslušné délce zkráceného pracovního úvazku.

Výše základní mzdy je stanovena podle zařazení pracovníka do určité úrovně podle

metody společnosti KornFerry (Haygroup). Obsahuje v sobě kritéria jako je kvalifikace, znalosti a pracovní zkušenosti pracovníka, složitost, namáhavost a odpovědnost práce a v potaz jsou také brány pracovní podmínky. Mzda je tedy závislá na pracovním zařazení, na tom, kde bude zaměstnanec pracovat jako např. obsluha strojů (O), seřizovač (S) a na dalších aspektech (jak složité stroje umí pracovník seřídít, jeho praxe, zkušenosti apod.). Takto vypočítané úrovně jsou každoročně přezkoumávány jednatelem společnosti spolu s vedením personálního oddělení a vedoucími jednotlivých oddělení. Pro zdokumentování kvalifikačního vývoje pracovníka (získání potřebných dovedností) slouží kvalifikační matice, která je vedena na intranetu zaměstnavatele. Vedoucí oddělení s podporou vedení personálního oddělení ověřuje, zda kvalifikace vykázaná na intranetu odpovídá skutečnosti.

Pohyblivá složka mzdy – má za úkol podpořit připravenost a aktivní přístup k základním pracovním povinnostem, jako je dodržování kvality, termínu a k činnostem podporujícím vysokou produktivitu výroby. Dále má pohyblivá složka mzdy přispívat k uplatňování přístupů k řízení výroby (např. 5S, KAIZEN, neustálý proces zlepšování apod.), přičemž zohledňuje rovněž dodržování předpisů BOZP, PO a OŽP při práci. Tato složka mzdy vytváří pro zaměstnance motivační podmínky k samostatnému jednání v rámci jeho odpovědnosti, k lepší spolupráci mezi spolupracovníky navzájem prostřednictvím týmových cílů a tím podporuje řízení lidských zdrojů vedoucími pracovníky.

Zpravidla činí tato složka 30 % základní mzdy (při 100% pracovním výkonu) a je vyplacena až po odsouhlasení vedoucího oddělení. Obrázek č. 6 znázorňuje přehled výpočtu variabilní složky mzdy pro různá oddělení.

Výroba – mechanická část	TÝMY	Výroba – ruční a montážní práce	ÚKOL
Osobní ohodnocení	5%	Úkolová prémie max.	35%
Kvalita práce	5-10%		
Týmové ukazatele	15-20%		
Celkem prémie	30%	Celkem ze základní mzdy	35%
Bonus při plnění více než 100% ze základní mzdy (dobrovolné plnění zaměstnavatele)	5%		
Ostatní zaměstnanci (měsíční a/nebo roční hodnocení)	CÍLE		
Osobní ohodnocení	0-5%		
Kvalita práce, dodržování termínů	0-5%		
Individuálně určené ukazatele podle konkrétního pracoviště	0-5%		
Roční projekty	5-20%		
Celkem ze základní mzdy	30%		

Obrázek 6 – Oblasti odměňování společnosti ABC, s.r.o. Zdroj: (43)

Osobní ohodnocení je vypláceno jako individuální ukazatel dle checklistu, který je každým rokem aktualizován nadřazeným (hodnotí se mj. přístup k práci, znalost daného pracoviště, udržování čistoty a pořádku na pracovišti apod.) na základě ročního pohovoru s pracovníkem. U administrativy se roční pohovory vedou v souvislosti s jednáním o projektech a uzavření dohody o cílech na daný kalendářní rok. Vedle osobního hodnocení vedoucím oddělení a dohody o projektových cílech jsou stanoveny další ukazatele jako týmové ukazatele, pokud není nic jiného obsaženo v individuálních dohodách o cílech nebo v interních pokynech (např. krácení za nekvalitní práci je možné řešit jak individuálně, tak může postihnout celý tým).

Ve výjimečných případech může rovněž vedení společnosti rozhodnout o plošném krácení pohyblivé (variabilní) složky mzdy až na 0 %. Rovněž může vedení společnosti kdykoli rozhodnout o změně kritérií pro její poskytování (43).

2.3.2 Odměny prémie a bonusy

Kromě základní mzdy se celková výše platu skládá z dalších odměn, příplatků a bonusů.

- **Měsíční odměna** – Jedná se o odměnu za soustavný výkon práce v daném měsíci, směřující k dosahování zisku společnosti. Odměna činí pro všechny zaměstnance 1 000 Kč měsíčně a je vyplacena, je-li zaměstnanec přítomen a pracuje po celý měsíc na pracovišti (dovolená či náhradní volno se bere jako odpracovaná doba). Pokud zaměstnanec odpracuje méně než 100 % ze své stanovené pracovní doby, odměna se krátí.
- **Roční prémie** – tzv. 13. mzda – pravidla pro jejich dosažení se každý rok mění je pouze na zaměstnavateli, za jakých podmínek budou vyplaceny. Výplata se uskutečňuje na základě interního sdělení, které je tedy platné vždy pro daný rok.
- **Příplatky** – v současné době je vypláceno hned několik příplatků a jejich vyplacení je závislé jak na charakteru pracovního místa, tak na dalších podmínkách. Jedná se zejména o příplatky dobrovolně poskytované a společnost je může kdykoliv jednostranně měnit či zrušit.
 - **Příplatek za odpolední a noční směnu, za práci v sobotu nebo neděli, za přesčas, za práci ve svátek a o víkendu** – zaměstnanec má nárok na vyplacení těchto příplatků při splnění podmínek určených interní směrnici, kde je uvedena jejich výše; ve většině případů daleko vyšší, než požadují právní předpisy.
 - **Příplatek za přeložení směny** – ve výši 200 Kč za 6. směnu (pokud pracovník nepřijde např. v úterý z důvodu malého množství práce a příští týden zůstane v sobotu a odpracuje ji celou jako 6. směnu v týdnu).
 - **Příplatek za vedení** – pro předáky ve výši 15 Kč za každou odpracovanou hodinu.
 - **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – jedná se především o oblast galvanovny, kalírny, fyzicky náročnějších pracích (10 Kč/hod).
- Kromě výše uvedených příplatků jsou vypláceny i **jednorázové odměny**:
 - **Odměna za mimořádný pracovní výkon** – jedná se o mimořádnou odměnu a její výše musí být schválena jednateli společnosti na návrh vedoucího oddělení.

- **Odměna za doporučení nového zaměstnance** – odměna je vyplacena zaměstnanci, který doporučil nového potenciálního pracovníka a ten bude v práci zaměstnán déle jak tři měsíce.
- **Náborový příspěvek** – nově pro některé technické profese je jeden rok od nástupu pracovníka měsíčně vyplácen k jeho mzdě náborový příspěvek.
- **Odměna za pracovní pohotovost** – zaměstnanec obdrží 20 % průměrného výdělku za hodiny, na které měl sjednanou pracovní pohotovost.
- **Odměna za zlepšovací návrh** – pokud zaměstnanec vymyslí nové zlepšení, „know-how“, které povede k úsporám, jež je možné vyčíslit, je mu pak vyplacena odměna dle tabulky, která je uvedena v interní směrnici. Skupinové návrhy se projednají jako individuální zlepšovací návrhy. Po zjištění výše odměny se skupina o odměnu podělí na základě dohody. Pokud se skupina nedohodne, odměna se rozdělí poměrně počtem zlepšovatelů.
- **Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění** – tento příspěvek mají nárok ti zaměstnanci, kteří pro firmu pracují déle než jeden rok. Příspěvek je poskytován ve výši od 200 Kč výše za každý odpracovaný měsíc. Tato výše roste s celkovou odpracovanou dobou u společnosti. Chce-li zaměstnanec tento benefit využívat, musí o něj písemně požádat.
- **Příspěvky na závodní stravování nebo stravenky** – na stravenky mají nárok zaměstnanci, kteří pracují ve třísměnném nebo dvousměnném provozu; nárok na příspěvek je za odpolední a noční směnu, kdy není možnost navštívit firemní kantýnu/závodní stravování. Cena stravenek je 70 Kč. Nově od roku 2018 jsou stravenky v elektronické verzi a lze s nimi nakupovat pomocí stravenkové karty. V dopoledních hodinách je možnost oběda ve firemní kantýně za snížené ceny.
- **Náhrada mzdy při placených překážkách v práci** – náhrada mzdy bude vyplacena u zákonem stanovených druhů nepřítomností pracovníka místo ušlé mzdy nebo její části. Podrobnější podmínky pro výpočet průměrného výdělku jsou v rámci zákoníku práce stanoveny interním sdělením.

- **Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým** – tato výpomoc je vyplacena v případě úmrtí zaměstnance dle pravidel stanovených v interním sdělení (43).

2.3.3 Firemní benefity

Společnost kromě mzdy a prémie nabízí také další benefity, které jsou poskytovány všem zaměstnancům společnosti.

Společnost poskytuje následující benefity:

- **Soukromé životní pojištění/důchodové** – na tento příspěvek mají nárok ti zaměstnanci, kteří pro firmu pracují déle než jeden rok. Příspěvek je poskytován ve výši od 200 Kč výše za každý odpracovaný měsíc. Tato výše roste s celkovou odpracovanou dobou u společnosti. Chce-li zaměstnanec tento benefit využívat, musí o něj písemně požádat.
- **Příspěvek na stravování, elektronické stravenky** – na stravenky mají nárok zaměstnanci, kteří pracují ve třisměnném nebo dvousměnném provozu; nárok na příspěvek je za odpolední a noční směnu, kdy není možnost navštívit firemní kantýnu/závodní stravování, kde se cena obědu pohybuje ve výši 65 Kč, ale zaměstnanec hradí pouze 30-35 Kč v závislosti na zvoleném pokrmu. Cena stravenek je 70 Kč, v poměru 68 Kč/32 Kč. Nově od roku 2018 jsou stravenky v elektronické verzi a lze s nimi nakupovat pomocí stravenkové karty.
- **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (školení, kurzy)** – jednou z velkých výhod, které podnik nabízí a plně hradí, je bezesporu široká nabídka kurzů a různých školení. Kromě povinných školení probíhají ve společnosti jazykové kurzy angličtiny a němčiny. Někteří zaměstnanci mají výuku povinnou vzhledem k jejich náplni práce a na výuku chodí ve své pracovní době. Po dosažení úrovně B1 již výuka není povinná, ale dobrovolná. Poté je možnost navštěvovat tyto kurzy mimo pracovní dobu. V loňském roce byly tyto kurzy otevřeny i pro zaměstnance z dělnických profesí, kteří o to projeví zájem. Mimo jazykové kurzy se konají pravidelná školení stanovená právními předpisy (bezpečnost práce, práce s chemikáliemi, profesní školení jeřábníků apod.) nebo spojená s určitou pozicí, u kterých je třeba si udržovat aktuální přehled – od nákupu, přes technology po účetní). Firma má také zkušenosti s webináři, kterých se zúčastňují

zejména administrativní pracovníci. Zvláštní pozornost se v poslední době věnuje podpoře měkkých dovedností vedoucích oddělení a mistrů, kteří se již druhým rokem účastní tzv. manažerské akademie šité firmě na míru. V letošním roce je v této oblasti plánováno rovněž školení pro předáky (vedoucí směn) a mentory.

- **Pružná pracovní doba, saldo** – administrativní pracovníci mají flexibilní pracovní dobu, nejsou limitováni přesnou hodinou příchodu a odchodu. Pracovní doba je však osmihodinová (40 hodin týdně), pokud ji nedodrží, jsou tyto neodpracované hodiny zaznamenány do salda, které je nutné během následujícího období vyrovnat. Dále, jak již bylo uvedeno, mají možnost 10 hodin napracovat a do následujícího období převést. Takové hodiny mohou kdykoliv dle potřeb a dohody s nadřízeným vybrat, aniž by si museli čerpat dovolenou. Pracovníci v provozu pracují ve třísměnném nebo dvousměnném provozu s týdenní pracovní dobou 37,5 hod. Dělníci mohou napracovat až 30 hodin v měsíci. Jakmile dosáhnou této hranice, všechny ostatní hodiny se proplácí ihned s přesčasovým příplatkem. Napracované hodiny v tzv. saldu zůstávají max. 12 následujících měsíců. Pokud nejsou vyčerpány, jsou rovněž proplaceny s přesčasovým příplatkem. Tento model pracovní doby je s každým zaměstnancem individuálně dohodnut ve smlouvě a generelně umožněn vnitřním předpisem.
- **Služební automobil** – služební automobil pro pracovní účely mají k dispozici kromě firemních řidičů/zásobovačů, všichni zaměstnanci, kteří v rámci své náplně práce vyjíždějí na pracovní cesty. Benefit firemního automobilu rovněž k soukromým účelům má pouze vrcholové vedení společnosti.
- **Věrnostní benefit** – každý zaměstnanec, který ve firmě dosáhne deseti let a poté vždy po dalších pěti letech je pozván jednak na kávu/oběd s jednatelem, kde dostane diplom a poděkování ve formě nepeněžitě, příp. peněžitě odměny nebo placeného volna navíc (vše odstupňováno dle počtu odpracovaných let), jednak na jubilantský večírek se slavnostní večeří, kde slaví všichni jubilanti v daném roce svoje výročí u firmy dohromady.
- **Dovolená** – poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc – celkem tedy 25 dnů dovolené.
- **Dárky** – každý zaměstnanec dostane na konci roku kromě ročních prémie také

malé poděkování od zaměstnavatele, na kterém je uvedeno logo firmy (např. batoh, sklenice, vesta, mikina apod.).

- **Společná setkání, firemní akce** – podnik pořádá pravidelně pro své zaměstnance začátkem prosince vánoční večírek a v červnu akci „letní grilování“, kde se setkává většina zaměstnanců. Účelem je bližší poznání se navzájem a stmelení kolektivu. Vždy je připraven pestrý program včetně bohatého občerstvení a kapely, která přispěje k příjemné a přátelské atmosféře.
- **Sportovní akce** – firma podporuje každé založené firemní družstvo uhrazením pronájmu plochy ve sportovní hale a/nebo uhrazením startovného na příp. závodech.

2.4 Dotazníkové šetření

Aby si firma ověřila, že zná aktuální potřeby svých zaměstnanců a mohla tak regulovat motivační systém, bylo zapotřebí provést průzkum, a to formou dotazníkového šetření. Tato část popisuje způsob sběru dat, následně jednotlivé otázky, které byly zaměstnancům předloženy, a nakonec i celkové vyhodnocení dotazníku.

2.4.1 Popis dotazníkového šetření a způsob sběru dat

Tvorba dotazníku zabrala velké množství času, jelikož bylo dbáno na správné položení otázek, jednoduchou a stručnou formulaci. Před samotným předložením mezi zaměstnance byla spuštěna tzv. „pilotní zkouška“ u několika pracovníků a na základě jejich připomínek a rad byl dotazník ještě poupraven, aby byl co nejvíce srozumitelný, jelikož největší část respondentů tvořili právě dělníci. Konečná verze dotazníku obsahovala 14 otázek, díky kterým byly získány informace o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti z pohledu motivačních aspektů.

Dotazník byl poskytnut pracovníkům v papírové podobě, a to v období ročního vyúčtování daně, ve kterém se všichni respondenti dostavili osobně na personální oddělení, kde si mohli dotazník vyzvednout k vyplnění. V dotazníku byla zmíněna i možnost vyplnit jej elektronicky. Mohli využít přímý odkaz na stránky s elektronickou verzí dotazníku, nebo za pomoci QR kódu. Elektronická forma byla vytvořena za pomoci nástrojů pro měření spokojenosti na webových stránkách www.surveymonkey.com. Celý sběr dat

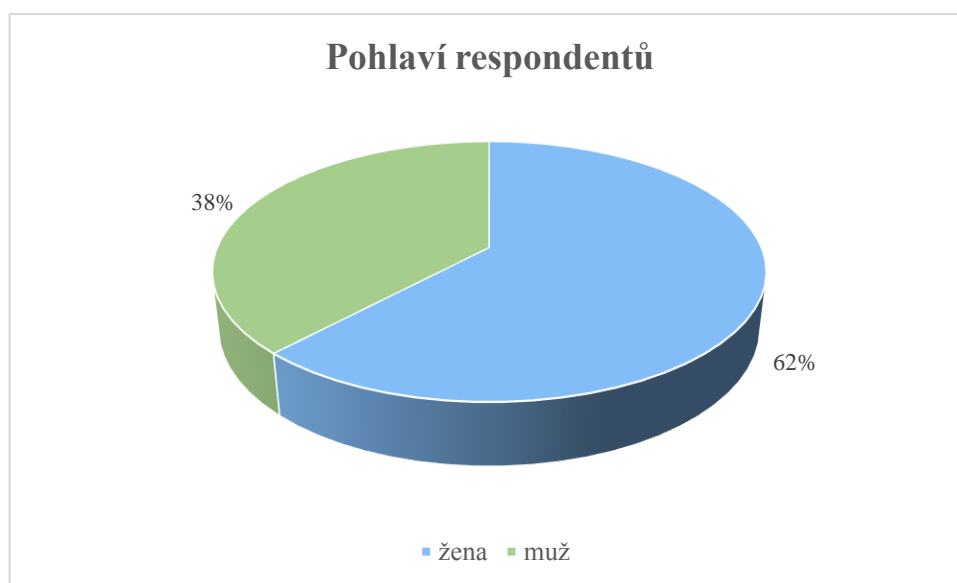
probíhal v období od 20.ledna do 15. února 2019.

2.4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola popisuje vyhodnocení dotazníkového šetření, kde budou stručně popsány získané výsledky na jednotlivé otázky a to slovně, tak i graficky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 121 respondentů (29 dotazníků bylo vyplněno elektronicky, 93 odevzdáno v papírové podobě) z celkových 765. Návratnost 15,82 % dotazníků není největší, ale vzhledem k tomu, že zaměstnanci vyplňovali dotazníky dobrovolně a ve svém volném čase, vnímám návratnost za dostatečnou. Navíc dotazník tohoto typu vyplňují většinou ti, kteří vidí někde potenciál ke zlepšení. Prvních šest otázek je identifikačních a následujících osm se zaměřuje na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

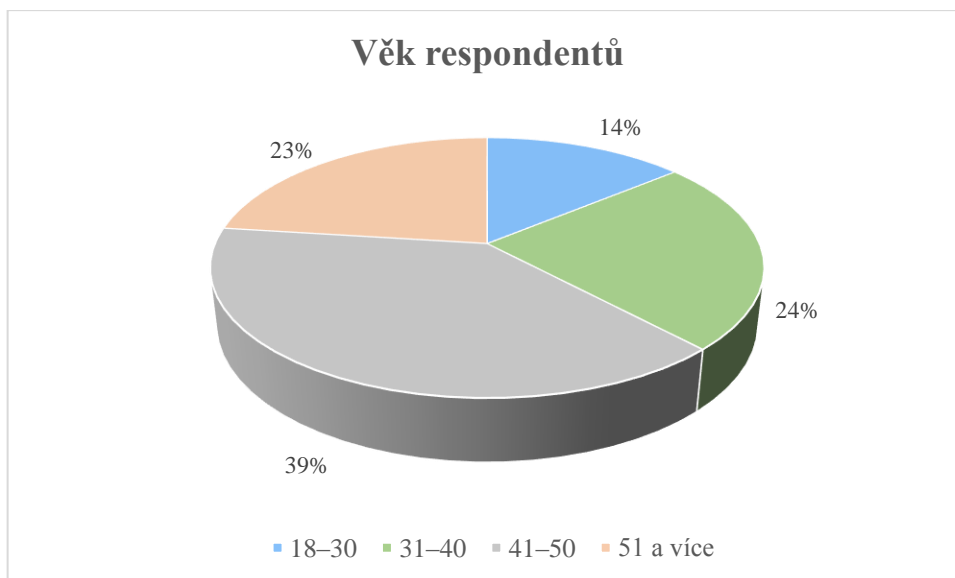
Otázka číslo 1 až 6: Identifikační otázky

Prvních šest otázek z dotazníkového šetření byly identifikační, slouží k získání bližších informací o respondentech, díky nimž lze pak další získané informace selektovat dle potřeb. V následující části jsou popsány slovně i graficky jednotlivé otázky a na konci je vyobrazena tabulka č. 3, kde je vše stručně a přehledně sepsané.



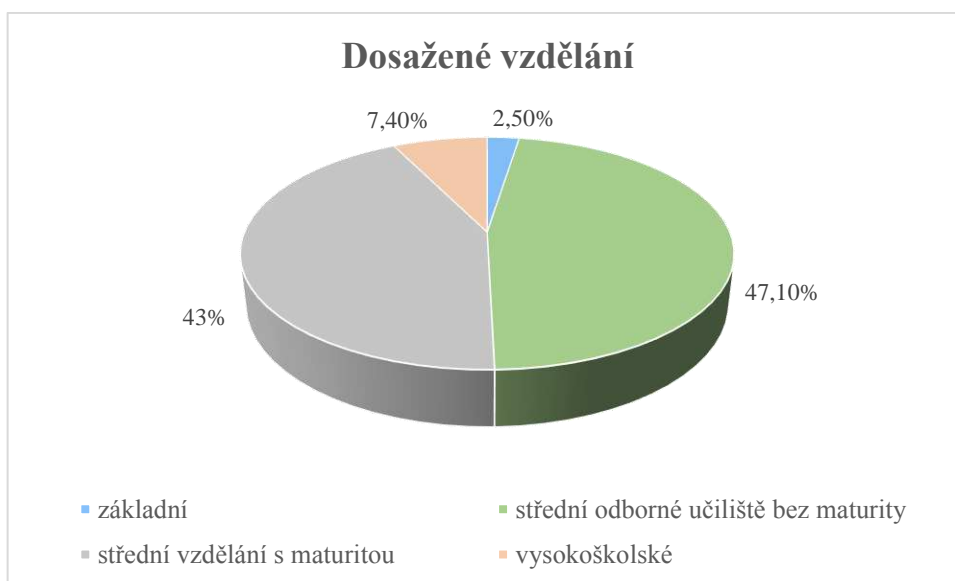
Graf 4 – Struktura respondentů dle pohlaví. Zdroj: Vlastní zpracování.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina z dotazovaných byly ženy se 62 % z celkových 121 respondentů.



Graf 5 – Struktura respondentů dle věku. Zdroj: Vlastní zpracování.

Největší počet respondentů 39 % bylo z věkové kategorie 41–50 let, a naopak nejméně početnou kategorií se 14 % byli zaměstnanci v letech 18–30.



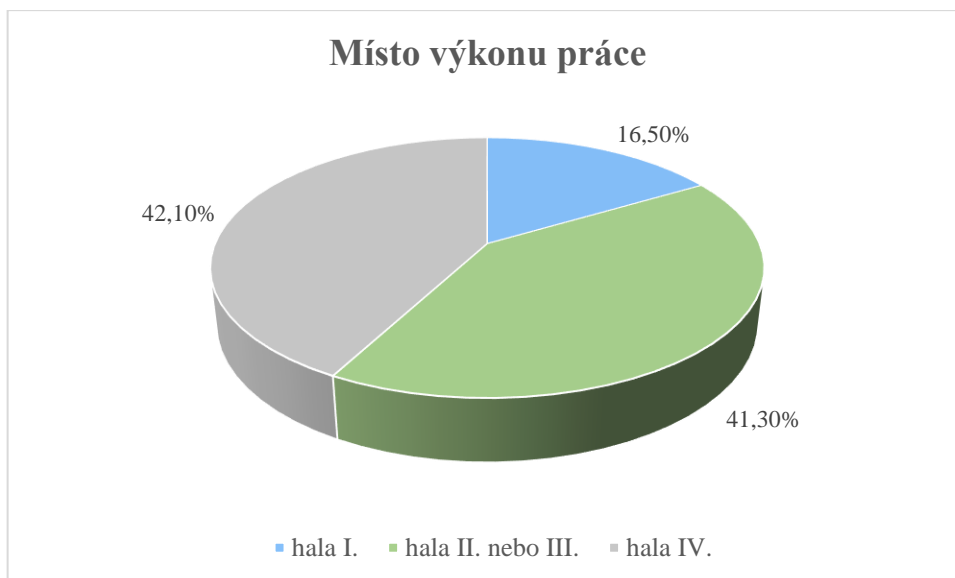
Graf 6 – Struktura respondentů dle jejich dosaženého vzdělání. Zdroj: Vlastní zpracování.

Další otázka byla zaměřená na vzdělání. Nejvíce respondentů bylo se středním vzděláním bez maturity 47,1 % a nejméně se základním vzděláním 2,5 %.



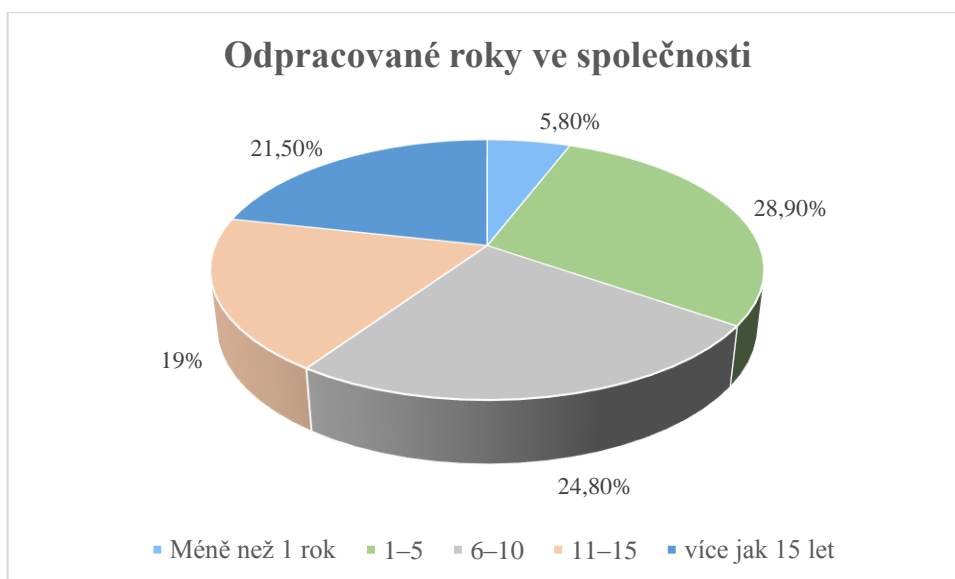
Graf 7 – Struktura respondentů dle jejich pracovního zařazení. Zdroj: Vlastní zpracování.

Následující identifikační otázka zjišťovala pracovní zařazení ve společnosti, přičemž 86 % z dotazovaných jsou pracovníci ve výrobě včetně údržby, příjmu zboží, kontroly, skladníků atd. a 14 % je z administrativních pozic, kam spadají plánovači, nákup, účetní, asistentky, technologové aj. Protože šetření bylo zaměřeno primárně na dělnické profese, není překvapením, že vedoucí zaměstnanci se šetření nezúčastnili. Potvrdila se tedy skutečnost, že tato skupina pracovníků má přímou vazbu a pravidelný kontakt s vedením (ať už na výrobních poradách každý týden nebo na týmových poradách každý měsíc), kde řeší své potřeby a návrhy na zlepšení osobně. Proto byla skupina „vedoucích pracovníků“ pro další potřeby této diplomové práce vyřazena – srovnávány budou tedy pouze odpovědi administrativní pracovníků a dělníků.



Graf 8 – Struktura respondentů dle místa výkonu práce. Zdroj: Vlastní zpracování.

Následující otázka je zaměřena na jednotlivá místa, kde pracovníci pracují, abychom mohli snáze reagovat na případné nepokoje přímo v místě problému. Respondentů z haly I. bylo 16,5 % z haly II. a III. bylo 41,3 % a nejvíce respondentů bylo z haly IV. 42,1 %.



Graf 9 – Struktura respondentů dle odpracovaných let. Zdroj: Vlastní zpracování.

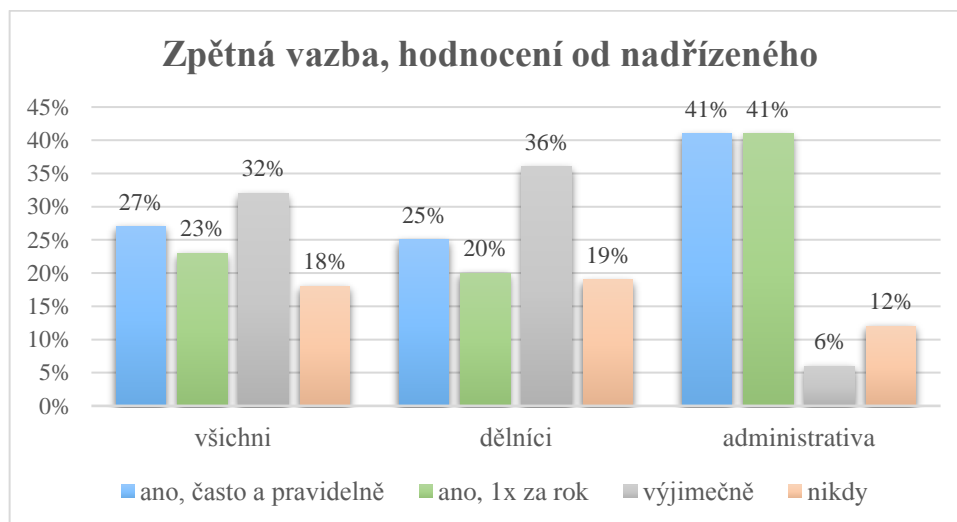
Na otázku, jak dlouho pracujete ve společnosti nejčastěji odpovídali zaměstnanci pracující ve společnosti 1–5 a to celkem s 28,9 %, nejmenší kategorii s 5,8 % tvořili zaměstnanci, kteří jsou zde zaměstnáni méně než 1 rok. Ostatní kategorie byly na podobné úrovni 24,8 % (6–10 let), 19 % (11–15 let) a 21,5 % více jak 15 let. Následující tabulka č. 3 zobrazuje souhrn veškerých předchozích informací o respondentech.

Tabulka 3 – Identifikační otázky respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování.

1. Pohlaví respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
žena	75	62 %
muž	46	38 %
celkem	121	100 %
2. Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
18–30	17	14 %
31–40	29	24 %
41–50	47	39 %
51 a více	28	23 %
3. Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
základní	3	2,5 %
střední odborné učiliště bez maturity	57	47,1 %
střední vzdělání s maturitou	52	43 %
vysokoškolské	9	7,4 %
4. Pracovní zařazení ve společnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
pracovník ve výrobě	104	86 %
administrativa	17	14 %
vedoucí	0	0 %
5. Oblast pracoviště	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
hala I.	20	16,5 %
hala II. nebo III.	50	41,3 %
hala IV.	51	42,1 %
6. Délka působnosti ve společnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Méně než 1 rok	7	5,8 %
1–5	35	28,9 %
6–10	30	24,8 %
11–15	23	19 %
více jak 15 let	26	21,5 %

Otázka číslo 7: Probíhá u Vás hodnocení práce ze strany nadřízeného (pohovor, rozhovor)?

Hodnocení formou pohovoru patří k důležitým momentům v pracovním vztahu. Zpětná vazba od nadřízeného by neměla být podceňována a to včetně pochvaly, uznání a celkového zhodnocení vykonané práce. Tento akt zcela jistě stimuluje zaměstnance k lepšímu výkonu a zvyšuje tak jeho spokojenost. V komplexním hodnotícím pohovoru by nemělo také chybět i citlivé upozornění na potenciální rezervy, které v zaměstnanci spatřuje jeho hodnotitel (v našem případě vedoucí či mistr). Dále se díky každodenní komunikaci nadřízeného s podřízeným rozvíjejí dovednosti zaměstnanců, je umožněno korigování stanovených postupů při plnění cílů za pochodu a především, předejdeme možným nestandardním situacím. V neposlední řadě je důležité, aby si manažer (vedoucí/mistr) budoval kladný vztah se svými podřízenými.



Graf 10 – Probíhá u Vás hodnocení práce ze strany nadřízeného (pohovor, rozhovor)?

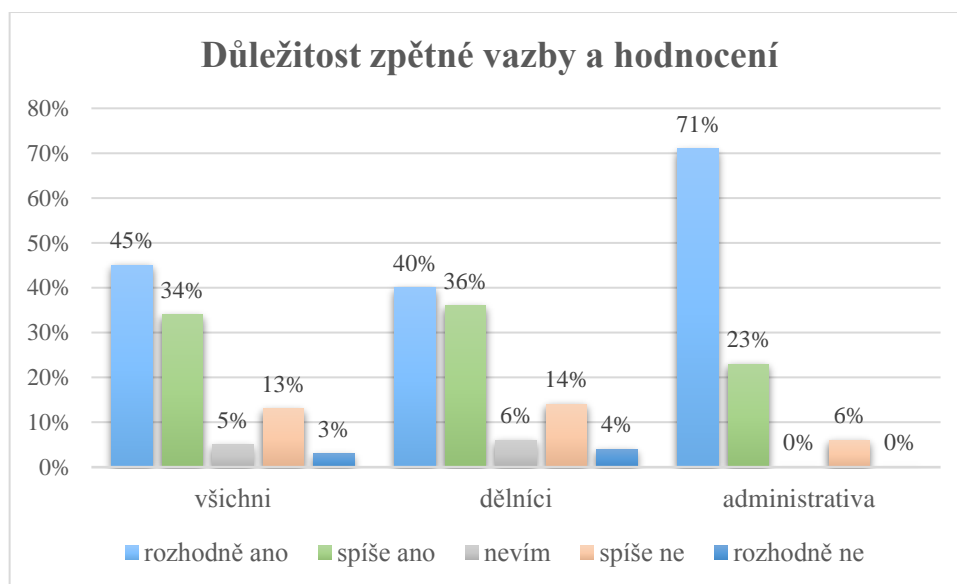
Zdroj: Vlastní zpracování.

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda se dostává zaměstnancům hodnocení od nadřízených a jak často. Pokud se podíváme na problematiku zpětné vazby a hodnocení od nadřízeného z celkového pohledu všech respondentů, 32 % odpovědělo, že jsou hodnoceni výjimečně, 27 % je hodnoceno pravidelně, 23 % zaměstnanců je hodnoceno jedenkrát ročně a 18 % není hodnoceno vůbec. V podobném duchu se jeví graf vyčleněný pouze na pracovníky ve výrobě, kde výjimečně je hodnoceno 36 % dělníků a 19 % není hodnoceno nikdy. Ovšem pokud se podíváme na graf administrativních pracovníků, 41 % je hodnoceno často a pravidelně, stejný počet je pak hodnocen alespoň jedenkrát do roka.

Pouze 6 % odpovědělo, že jsou hodnoceni vyjímečně a 12 % nikdy.

Otázka číslo 8: Je pro vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?

Otázka navazuje na otázku č. 7 s cílem zjistit, zda je hodnocení pro zaměstnance důležité pro další výkon. Výsledky těchto odpovědí znázorňuje graf 11.



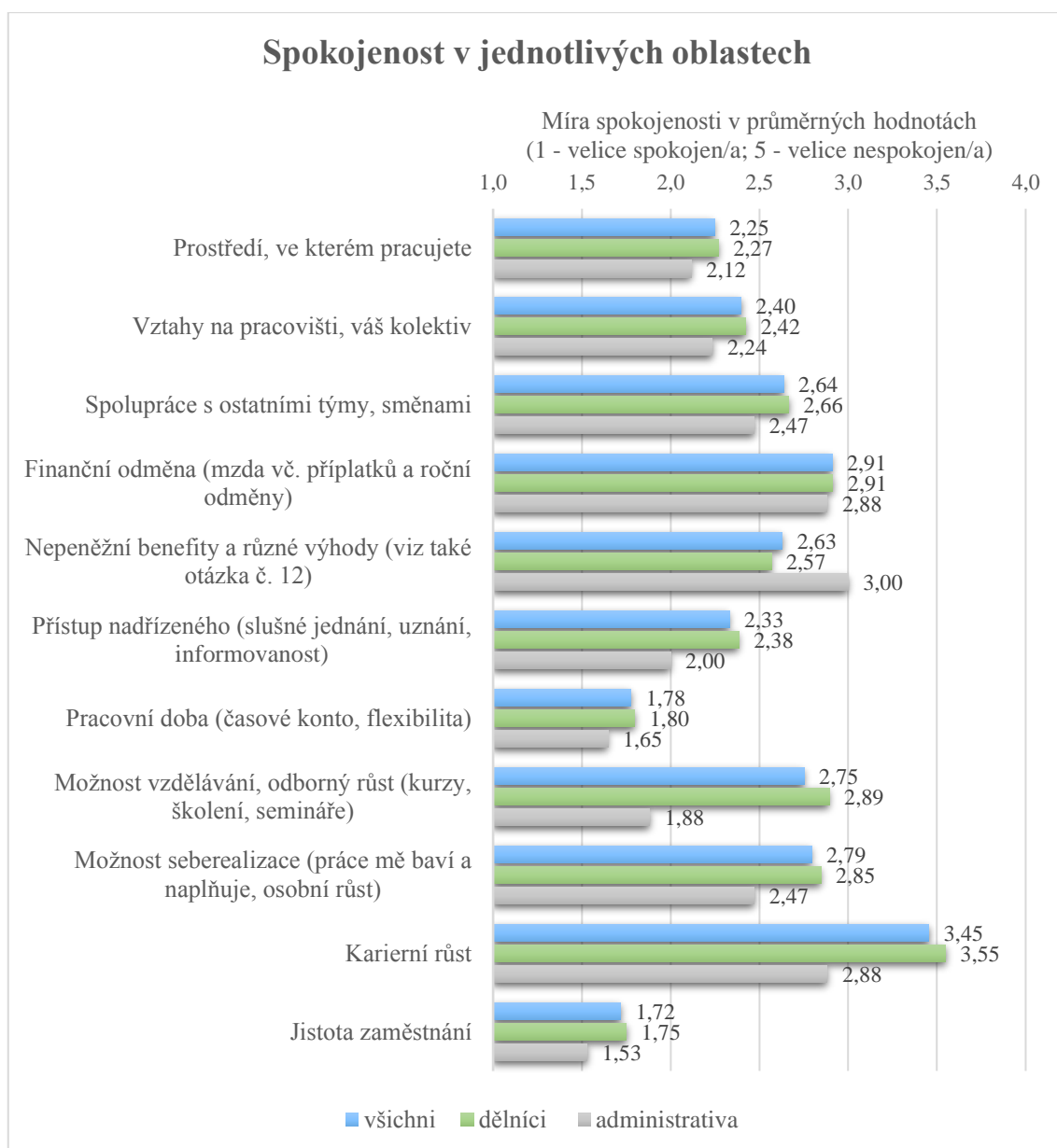
Graf 11 – Je pro vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf č. 11 znázorňuje, jak je hodnocení vnímáno zaměstnanci, a naprostá většina uvádí, že je pro ně zpětná vazba a hodnocení od nadřízeného velmi důležitým aspektem. Vzhledem k porovnání výsledků z předchozí otázkou, by se společnost měla zaměřit na způsoby, jak správně hodnotit své zaměstnance za odvedenou práci. Celkově 79 % odpovědělo, že je pro ně zpětná vazba důležitá a zbylých 21 % neberou zpětnou vazbu s hodnocením za podstatnou věc pro jejich výkon práce. Administrativa má na tuto problematiku jasnější názor, jelikož 94 % odpovědělo ano, a pouhých 6 % spíše ne. Ale ani dělníci nezůstávají pozadu a považují zpětnou vazbu za velmi důležitou.

Otázka číslo 9: Jak jste spokojeni v práci? Ohodnoťte následující položky na stupnici od 1 do 5, dle Vaší spokojenosti (jako ve škole).

Otázka č. 9 je velmi rozsáhlá a obsahuje mnoho významných informací pro společnost. Je zaměřena na spokojenost zaměstnanců v nejrozličnějších oblastech. Jedině spokojený zaměstnanec, který je správně motivován, dokáže odvádět takový výkon, jaký je od něj očekáván, a proto je zapotřebí řádně pečovat o své zaměstnance a neustále zlepšovat a usnadňovat život ve společnosti. Otázka zkoumá spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, vztahy na pracovištích, jaká je spolupráce s ostatními týmy a směny, například při předávání směn, dále jak jsou spokojeni s finanční odměnou a benefity, jak vnímají přístup svého nadřízeného, tj. slušné chování, jeho vystupování, jak dokáže předávat informace apod., dále jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou, protože administrativní má flexibilní pracovní dobu, ale 40 hod/týden a dělníci mají tří směnný provoz 37,5 hod/týden. Nechybí ani otázka na seberealizaci, zda vykonávaná práce zaměstnance naplňuje a baví je, zda jim přináší pocit spokojenosti, dále jak vnímají kariérní růst a jistotu práce.

Respondenti hodnotili jednotlivé oblasti na stupnici od 1 do 5, kdy jednička reprezentovala odpověď „velice spokojen/a“ a pětka „velice nespokojen/a“. V grafu jsou pak konečná čísla přepočítaná na průměrné hodnoty. Výsledky jsou na následujícím grafu č.12 porovnávány opět jak z pohledu dělníků, tak z pohledu administrativních pracovníků. V příloze č. 3 je také k dispozici graf spokojenosti v procentech.

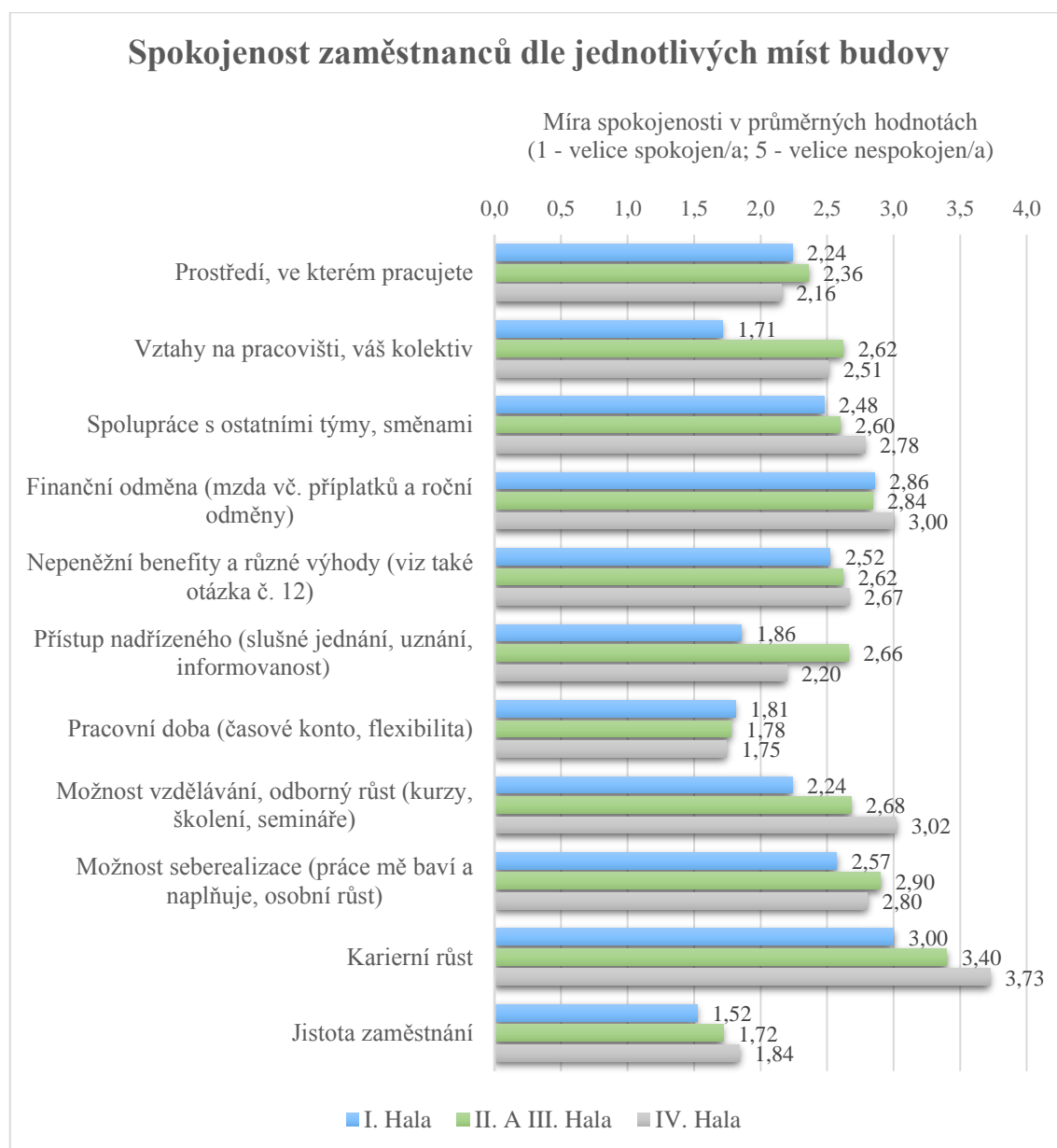


Graf 12 – Jak jste spokojeni v práci? Ohodnoťte následující položky na stupnici od 1 do 5, dle Vaší spokojenosti (jako ve škole). Zdroj: Vlastní zpracování.

Celkové výsledky nedopadly nijak špatně, jelikož po převedení všech hodnot na průměrné hodnoty, dosahují nejhůře hodnocená oblast 3,5 bodů. Nejméně spokojeni jsou tedy zaměstnanci s kariérním růstem, což je ve výrobní firmě obecně nejčastějším problémem, a to zejména u pracovníků ve výrobě, kde je obtížné se dostat na vyšší pozici. Druhou oblastí, kde nejsou spokojeni, je finanční odměna. Naopak nejlépe ze všech hodnocených oblastí vyšla jistota zaměstnání. O něco větší jistotu práce pociťují administrativní pracovníci než dělníci. Administrativní pracovníci jsou nejméně spokojeni s nabízenými benefity, které jsou důležitým motivačním nástrojem. Firma by

tedy měla využít správného načasování a zapracovat na novém systému benefitů.

Aby firma věděla, jak reagují zaměstnanci na otázky ohledně spokojenosti v jednotlivých částech budovy, tj. v I. hale, II. a III. hale, IV. hale., byl vytvořen graf č. 13. Podnik bude mít větší přehled o dění uvnitř firmy z pohledu rozdělení budov a bude tak moci přesně reagovat a přizpůsobovat případná opatření tam, kde je to opravdu potřeba.



Graf 13 – Jak jste spokojeni v práci? Filtr dle jednotlivých částí budov. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tento pohled dle rozdělení jednotlivých hal ukazuje zajímavé výsledky, a to zejména pokud se podíváme na spokojenost s přístupem nadřízeného. Nejspokojenější jsou na první hale, II. a III. hala řeší nějaký problém, protože se průměrná hodnota spokojenosti

blíží k číslu 3. O něco lépe vychází hodnocení nadřízeného na IV. hale. Podobně jsou na tom vztahy na pracovištích. Což spolu může souviset. Pokud je vedoucí pracovník v očích svého podřízeného vnímán negativně, může to mít i špatný vliv na celkový kolektiv, což by odpovídalo i našemu zjištěným výsledkům.

Tato otázka také obsahovala otevřenou část, kde mohli respondenti napsat, proč jsou s danou oblastí nespokojeni, pokud tak uvedli a co by se dalo případně zlepšit.

- **Prostředí, ve kterém pracujete** → „Nedostatečný prostor, což vede k neustálému hledání a přerovnávání aktuálních zakázek (těžké bedny); Vysoké teploty v letních obdobích, větrání světlíky je nedostačující navíc se při dešti zavírají, nesnesitelný vzduch z výparů z plastů a čistících chemikálií.“
- **Vztahy na pracovišti, váš kolektiv** → „Špatný kolektiv a špatná komunikace jak mezi kolegy, tak s nadřízeným; Časté neshody s pracovníky, pomlouvání, špatná domluva mezi pracovníky; Stresující prostředí s hádajícím se kolektivem; Neupřímnost, pomluvy, protekce, podrazy, rozdělování práce, nepředávání informací mezi směny (rivalita), sprosté nadávání předáka; Spolupráce nefunguje, domluvenou práci úspěšně posunou na další směnu.“
- **Spolupráce s ostatními týmy, směny** → „Směna před námi nemá doplněné materiály; Nefunguje střídání směn a celková komunikace na pracovišti vážne; Nepředávají směnu tak jak mají a vytváří se zbytečné hádky a pomluvy; Špatná domluva o práci ale jen s jednou směnou.“
- **Finanční odměna (mzda vč. příplatků a roční odměny)** → „Vzhledem k věku, zkušenostem a zodpovědnosti považují svoji mzdu za nízkou; Za odborně odvedenou práci nízká mzda; Platy neodpovídají odvedené práci; Finanční odměna by měla být vyšší; Platy ve firmě jsou celkově nízké oproti konkurenci; Malá motivace a peněžní ohodnocení co se týče přesčasů; Nízká mzda za 3 směnný provoz; Finanční odměna na dnešní dobu docela malá; Platové ohodnocení roste pomaleji jak nárůst pracovních úkolů a povinností; Platy by moly být podstatně vyšší, nehledě na to, kolik se toho vyrábí; Finanční odměna neodpovídá praxi a dlouholetosti ve firmě; Finanční odměna se zvyšuje neznatelně, ale už máme i pracovní úkoly, které nepřísluší vykonávané pozici; Finanční odměna - vánoční odměny na hodně nízké úrovni i v době kdy se firmě

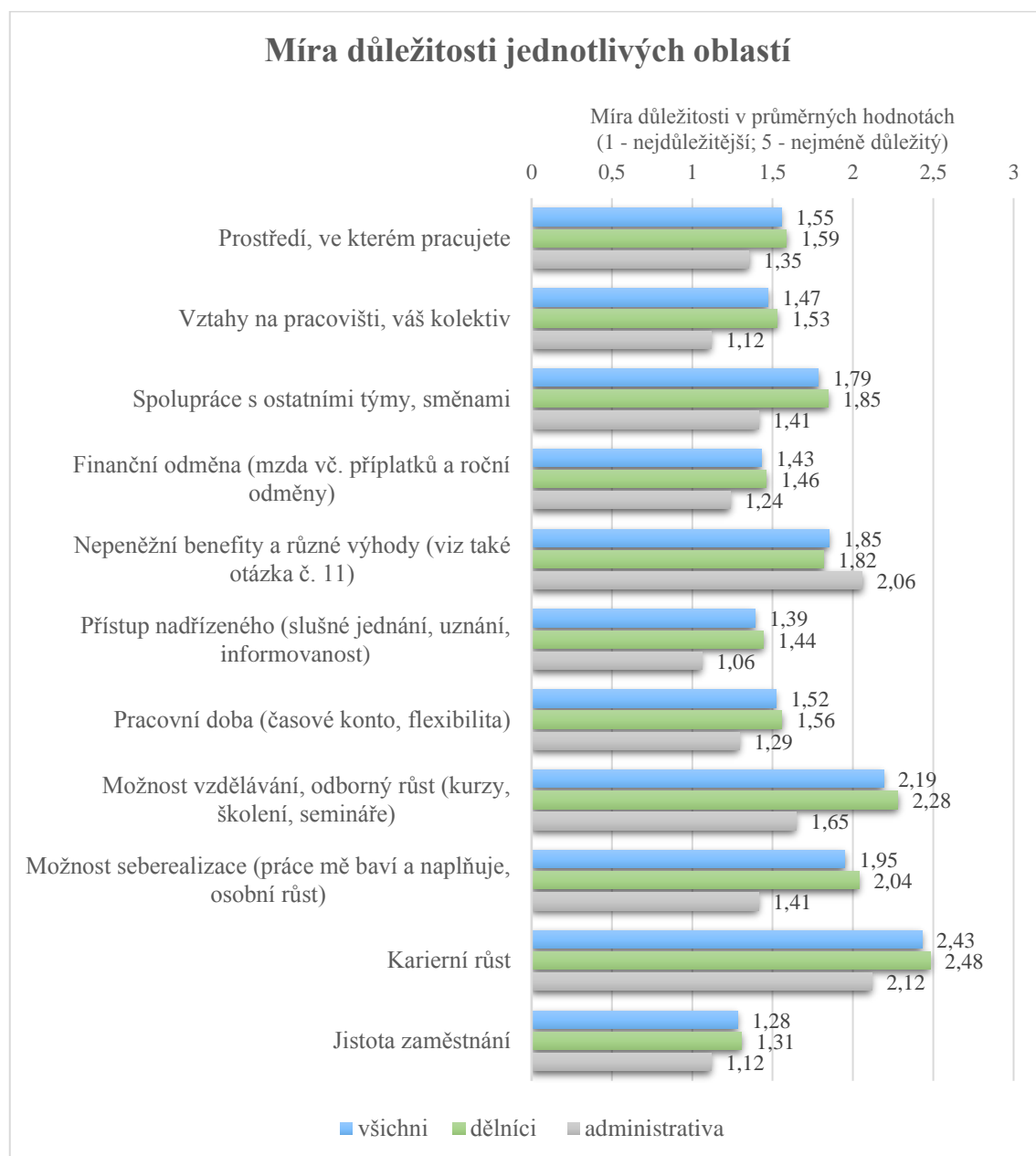
hodně daří. “

- **Nepeněžní benefity a různé výhody (viz také otázka č. 12) →** *„Nepeněžní benefity jsou zastaralé a nemoderní. “*
- **Přístup nadřízeného (slušné jednání, uznání, informovanost) →** *„Rozdíly u vedoucího mezi lidmi; Arogantní jednání mistra; Slabá komunikace s mistrem; Špatný přístup ze strany nadřízeného; Arogance a neochota nadřízeného, ani neodpoví na pozdrav; Špatná komunikace od nadřízených; Špatná informovanost ze strany mistra; Nadržování jiným zaměstnancům a arogance nadřízeného. “*
- **Pracovní doba (časové konto, flexibilita) →** *„Chybí možnost home-office. “*
- **Možnost vzdělávání, odborný růst (kurzy, školení, semináře) →** *„Nemám možnost žádného kurzu, nebo o této možnosti doposud nevím a rád bych se nějakého zúčastnil; O žádných kurzech nevím. Žádné možnosti vzdělávání pro obyčejné pracovníky; Nulové vzdělávání a odborný růst; Málo kurzů pro všechny. “*
- **Možnost seberealizace (práce mě baví a naplňuje, osobní růst) →** *„Tato možnost mi není umožněna; Při pořád stejné pracovní náplni se nelze moc seberealizovat; Práce mě baví, ale není zde možnost růstu – špatný přístup, čím déle ve firmě jste, tím méně znamenáte; Seberealizace stejně jako kariérní růst neexistuje. “*
- **Kariérní růst →** *„Není kam růst; Když už se najde volné místo, tak dá firma přednost raději někomu zvenčí; Kariérní růst žádný. “*

Shora jsou tedy uvedeny argumenty zaměstnanců, proč jsou v dané oblasti nespokojeni. Je jen na společnosti, jak na tyto zjištěné informace zareaguje. Je zřejmé, že při tak velkém počtu zaměstnanců nikdy nelze dosáhnout 100 % spokojenosti. I když se firma snaží dělat maximum pro spokojenost svých zaměstnanců, vždy se najdou prostory ke zlepšení. Je třeba neustále pracovat na zkvalitňování péče o zaměstnance, komunikace s nimi – vyslechnout jejich názory, reagovat na ně a snažit se vytvořit co nejpříjemnější pracovní prostředí.

Otázka číslo 10: Prosím zamyslete se, jak důležitá jsou pro Vás následující témata (motivační faktory) a ohodnoťte je jako ve škole.

Tato otázka navazuje na předchozí, kde kromě spokojenosti byla zjišťována i důležitost jednotlivých témat. Oblasti jsou shodné jako u předchozí otázky a opět jsou výsledky rozděleny pro dělníky i administrativu, aby byl pohled těchto dvou stran odlišen a byla pak poskytnuta patřičná opatření.



Graf 14 – Prosím zamyslete se, jak důležitá jsou pro Vás následující témata (motivační faktory) a ohodnoťte je jako ve škole. Zdroj: Vlastní zpracování.

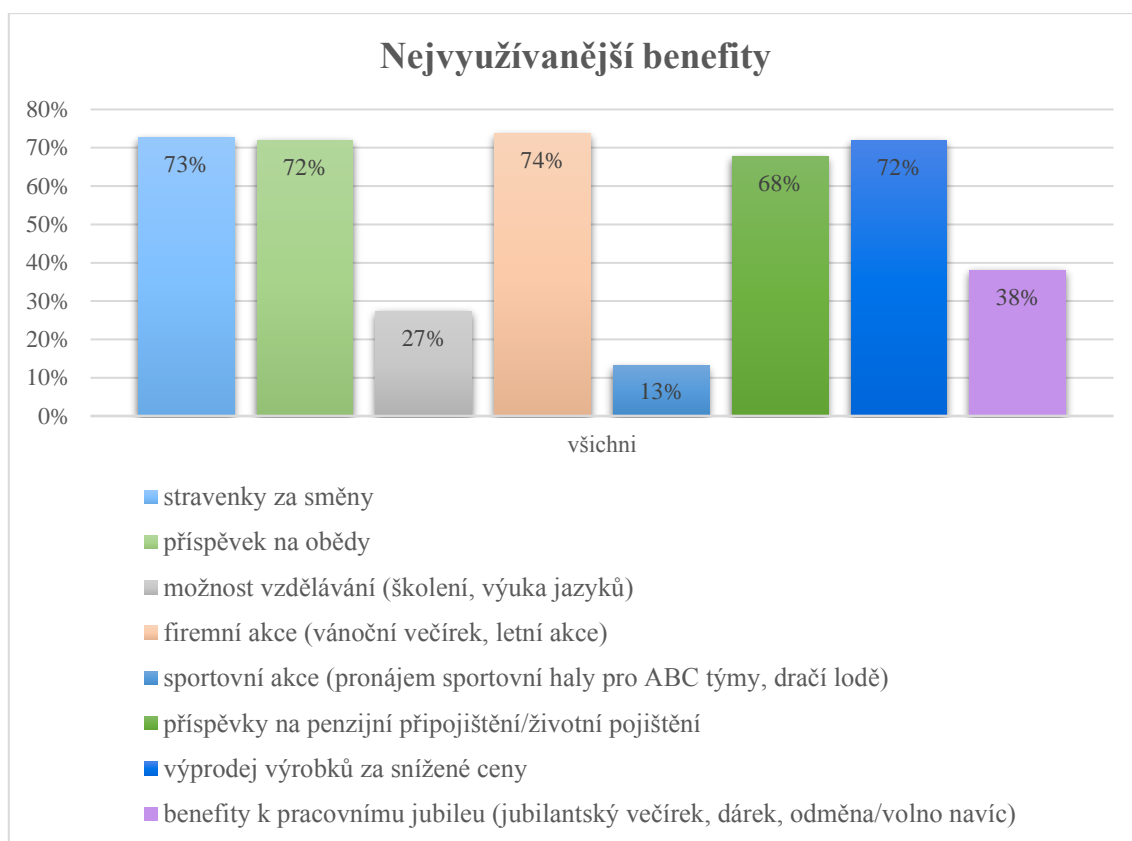
Všechny zkoumané oblasti jsou pro zaměstnance důležité, neboť výsledky v průměrných maximálních hodnotách nepřesáhly číslo 2,5 bodů. Nejdůležitější je pro zaměstnance jistota zaměstnání, což je skvělý postřeh, protože i spokojenost s jistotou práce dopadla nejlépe z hodnocených možností. Naopak nejméně důležitou roli hraje pro zaměstnance kariérní růst, což je také dobrá zpráva, protože kariérní růst vyšel u předchozí otázky nejhůře – zaměstnanci nejsou spokojeni s možností kariérního růstu. I když spokojeni nejsou, není to pro ně alespoň nejdůležitější nástroj k motivaci.

Pro dělníky je z nabízených možností nejdůležitější jistota zaměstnání a přístup nadřízeného, vzápětí je hned finanční odměna spolu se vztahy na pracovišti. V předchozí otázce na spokojenost byla průměrná hodnota u přístupu nadřízeného 2,4. Nabízí se zde tedy myšlenka a prostor ke zlepšení vztahů s nadřízenými a podřízenými, což následně povede ke zvýšení motivace zaměstnanců. Nejméně důležitou roli pak představuje kariérní růst. Pokud budou zaměstnanci spokojeni v ostatních oblastech, kariérní růst nevidí jako hlavní motivaci.

Administrativa kromě jistoty zaměstnání a přístupu nadřízeného uvedla na přední příčky důležitosti také vztahy na pracovištích a finanční odměnu.

Otázka číslo 11: Jaké nepeněžní benefity využíváte?

Otázka měla za úkol zjistit, jaké aktuálně nabízené benefity jsou zaměstnanci využívány nejvíce a které naopak nejméně. Do možných odpovědí nebyl zahrnut týden dovolené navíc, jelikož je tento benefit poskytován plošně všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o něj mají zájem či nikoliv. Graf č. 15 zobrazuje nejvyužívanější benefity z pohledu všech respondentů. Na grafu č. 16 pak je vidět rozdíl mezi administrativou a dělníky, jaké benefity tyto dvě skupiny využívají.

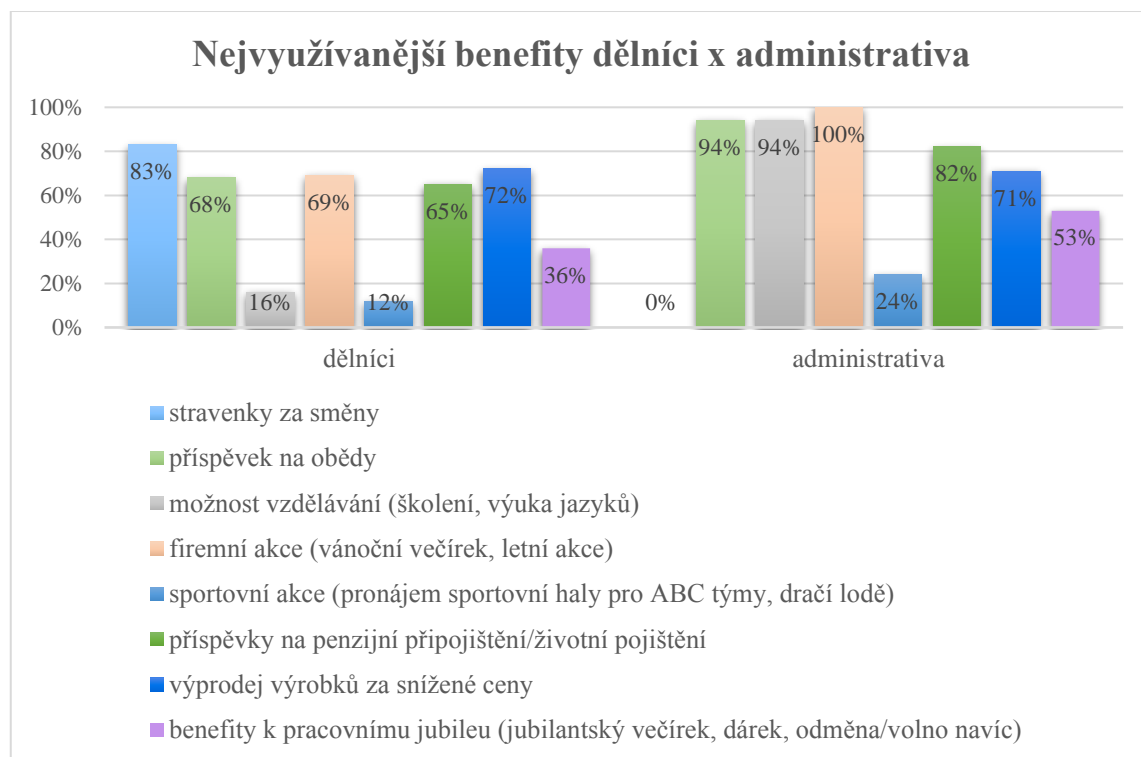


Graf 15 – Jaké nepeněžní benefity využíváte? Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvyžívanějším benefitem jsou společenské akce (vánoční večírek a letní grilování), kterých se účastní 74 % z dotazovaných, což je velice potěšující zjištění, jelikož tyto setkání mají za úkol stmelit kolektiv a celkově zlepšit vztahy na pracovišti. Zaměstnanci mají o tyto firemní aktivity zájem, a proto by společnost měla v tomto trendu pokračovat i nadále. Hned vzápětí jsou stravenky 73 %. Předpokládám, že je to tím, že na stravenky mají právo pouze dělníci, jelikož pracují ve třisměnném provozu. Administrativa tento benefit využívat nemůže. Jinak by byly stravenky na prvním místě. Příspěvek na obědy, tj. stravování ve firemní kantýně využívá 72 % a stejné číslo dosahuje i výprodej výrobku za snížené ceny. Celkem velké množství zaměstnanců (68 %) využívá i příspěvek na penzijní připojištění/životní pojištění. Naopak nejméně využívaným benefitem jsou pak sportovní akce, na které firma přispívá. Je to z toho důvodu, že se jich účastní většinou již sestavené týmy a dochází pouze k obměnám jednotlivých účastníků. Následuje možnost vzdělávání, které využívá pouhých 27 %. Předpokládám, že důvodem je malá kapacita, která by umožnila většímu počtu zaměstnancům účastnit se jazykových kurzů, ale také nízká informovanost pracovníků o této možnosti čerpání benefitu. Mnoho

z dotazovaných uvedlo do dotazníku, že nevědí o žádné možnosti vzdělávání či kurzů, i přesto, že byl tento benefit v roce 2018 zpřístupněn pro každého zaměstnance, který o něj projevil zájem a našlo se pro něj ještě volné místo.

Následující graf č. 15 popisuje čerpání benefitů z pohledu dělníků a administrativy.



Graf 16 – Čerpání benefitů – porovnání dělníků x administrativa Zdroj: Vlastní zpracování.

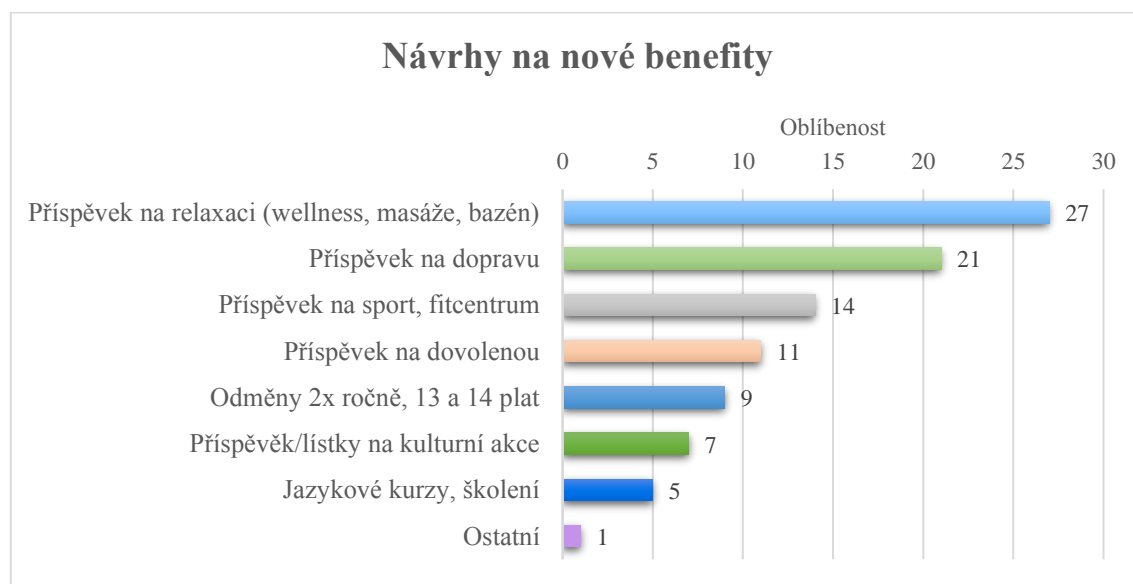
Jak bylo zmíněno výše, pokud se podíváme na čerpání benefitů jen z pohledu dělníků, je na prvním místě bezesporu benefit v podobě stravenek. Celých 83 % pracovníků výroby tento benefit využívá. Není to 100 %, jelikož jsou mezi pracovníky i lidé, kteří mají upravenou pracovní smlouvu a chodí jen na ranní směny a zde možnost čerpání stravenek bohužel není. Nejméně využívanými benefity jsou pak sportovní akce, pouhých 12 % a 16 % pak využívá možnosti vzdělávání. Pokud se podíváme na administrativní pracovníky, největší počet využívá benefitu ve formě firemních akcí a to celých 100 % z dotazovaných. Dále pak 94 % chodí na obědy do firemní kantýny, jelikož nemají možnost čerpat stravenky a stejný počet respondentů tj. 94 % navštěvuje nejruznější kurzy. Pokud vynecháme stravenky, na které nemají administrativní pracovníci nárok (protože nechodí na směnu), je nejméně využívaným benefitem opět možnost sportovních akcí, jako je pronájem sportovní haly pro ABC týmy, či účast na akci „dračí lodě“.

Největší rozdíl je vidět v čerpání benefitu v podobě vzdělávání. Jelikož dotazovaných dělníků bylo celkem 104 a administrativních pracovníků bylo pouhých 17 zaměstnanců. Což znamená, že pouze každý sedmnáctý dělník navštěvuje kurzy, kdežto administrativních pracovníků to je více jak $\frac{3}{4}$. Je to pochopitelné, neboť v odborných administrativních profesích je udržování si svých znalostí na aktuální úrovni dokonce součástí náplně práce /popisu pracovní pozice každého zaměstnance. U dělnických pozic tato potřeba není tak velká. Co se týká jazykových kurzů určených pro dělníky, firma by se měla postarat, aby se informace o možnosti jejich návštěvy dostala ke všem zaměstnancům.

Otázka číslo 12: Které benefity byste ve firmě uvítali a nejsou uvedeny výše?

Otázka byla zaměstnancům položena cíleně jako otevřená. Chtěla jsem znát jejich vlastní názor a v případě, že by byl některý z jejich navrhovaných benefitů opravdu zrealizován, měli by tak pocit, že nápad vzešel právě od nich a byly tak vyslyšeny jejich požadavky. Což by silně posílilo vztah mezi zaměstnanci a vedením.

Nejčastěji zmíněné benefity znázorňuje graf č. 17.



Graf 17 – Které benefity byste ve firmě uvítali a nejsou uvedeny výše?

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvíce by zaměstnanci ocenili benefit, díky kterému si budou moci odpočinout. Uvědomují si, že péče o své tělo a duševní zdraví je velmi důležitá.

Druhým nejčastěji zmiňovaným návrhem na rozšíření benefitů, byl příspěvek na dopravu.

Mnoho zaměstnanců musí za prací dojíždět a právě náklady na dopravu mohou ovlivnit např. i potenciálního uchazeče, zda pracovní nabídku přijme či nikoliv. Tento benefit nabízí mnoho firem a výrobních podniků v okolí, a i když se jedná o jeden z nejméně finančně výhodných benefitů (skrže daňovou uznatelnost), je zaměstnanci stále vyžadován, což potvrdil i náš průzkum.

Dalšími narhovanými benefity jsou sportovní aktivity, příspěvky na dovolenou, finanční odměny dvakrát do roka, příspěvky na kulturní akce a více jazykových a odborných kurzů.

Mezi ostatními návrhy na zlepšení, které však byly navrhovány pouze menšinou, se objevily tyto požadavky zaměstnanců:

- příspěvek na příměstské tábory pro děti v období letních prázdnin,
- sick days,
- vyšší ohodnocení za odpracované roky – zaměstnanci by ocenili, kdyby jejich loajálnost byla oceněna v dostatečné míře. Dle nich by se jednorázový bonus za odpracované roky ve společnosti měl pohybovat kolem 10 tis. za deset let ve společnosti, za 15 let 15 tis. a atd.
- ponechání dovolené navíc za odpracované roky již napořád a ne jen po dobu jednoho roku,
- za třísměnný provoz permanentky na masáže/bazény, na rizikových pracovištích by měly být zdravotní rekonvalescence,
- zvýšení penzijního pojištění,
- dotovaná kantýna,
- vyšší hodnota stravenek,
- možnost stravenek i pro ranní směnu a za přesčas o víkendu,
- lepší parkování,
- možnost zakoupení propagačních drobností - např. stěrky na sklo, pastelky, zapalovače,
- častější firemní výprodej a širší sortiment,

- očkování proti chřipce, vitamíny v zimním období, příspěvek na zdraví, příspěvek ve formě poukazů do lékárny,
- příspěvek na brýle,
- plná podpora dárčům krve,
- snížení pracovní doby administrativy na 37,5 hod/týden.

Následující otevřená otázka se již nezabývala pouze benefity, ale celkovými návrhy na změny ve společnosti, které by vedly k vyšší motivaci.

Otázka číslo 13: Pokud máte nějaký nápad na změnu či zavedení něčeho nového, co by Vás více motivovalo ve Vaší práci, prosím uveďte zde:

Tato otázka byla zaměřena na celkové návrhy ke zlepšení chodu společnosti a větší spokojenosti zaměstnanců uvnitř firmy. Respondenti mohli napsat jakékoliv změny, které by vedly ke kvalitnějšímu a pohodlnějšímu bytí po dobu výkonu své práce. Aby se uvnitř firmy cítili lépe a příjemněji.

Velmi častým tématem byla MZDA:

- Nejčastější odpovědí bylo zvýšení mzdy → „*Vyšší základy a celkově vyšší finanční odměna.*“ V podobném duchu odpovědělo celkem 28 zaměstnanců, což je ještě vyšší hodnota než u prvního navrhovaného benefitu v předchozí otázce.
- Skrze finanční odměny se zaměstnanci vyjadřovali i ke spravedlivému rozdělování → „*Mzdové ohodnocení dle vykonané práce a ne pohlaví. Za stejnou práci stejná odměna pro muže i ženy. Rozdílné pouze tam, kde muž dělá práci těžší. Zapojení předáků do hodnocení zaměstnanců. Pracují se zaměstnanci přímo, vidí jejich snahu, výkon, podílení se na řešení problémů, aktivní přístup k práci. Chodím do práce, abych si vydělala a nedělala na zaměstnance s laxním přístupem.*“
- Zvýšení odměn za docházku → „*Zvýšení odměny za "nemarodění" (3000 Kč). Zvýšení vánočních odměn pro lidi, co pracují celý rok. Odměny jsou nízké a lidi nemotivuje, když jdu marodit tak zůstanu na neschopence půl roku, nedostanu vánoční odměny, ale mám velké vrácení daní.*“
- Vyšší bonusy → „*Vyšší bonusy za odpracovaná léta u firmy 30 tis. – 50 tis.*“

- „Bylo by potřeba udělat tarifní třídy a kde budou zohledněny roky ve firmě. Neměly by být tak velké rozdíly mezi seřizovačem a dělníkem ve výrobě, který se poctivě nadělá.“
- „Ohodnocení za "navržené a následně realizované projekty" týkající se zvýšení efektivnosti procesů ve firmě (s tím související úspora nákladů – většinou mzdových).“
- „Ohodnocení zaměstnanců dle jejich schopností, znalostí a délce pracovního poměru.“

Dalším návrhem bylo změnit PŘÍSTUP NADŘÍZENÉHO:

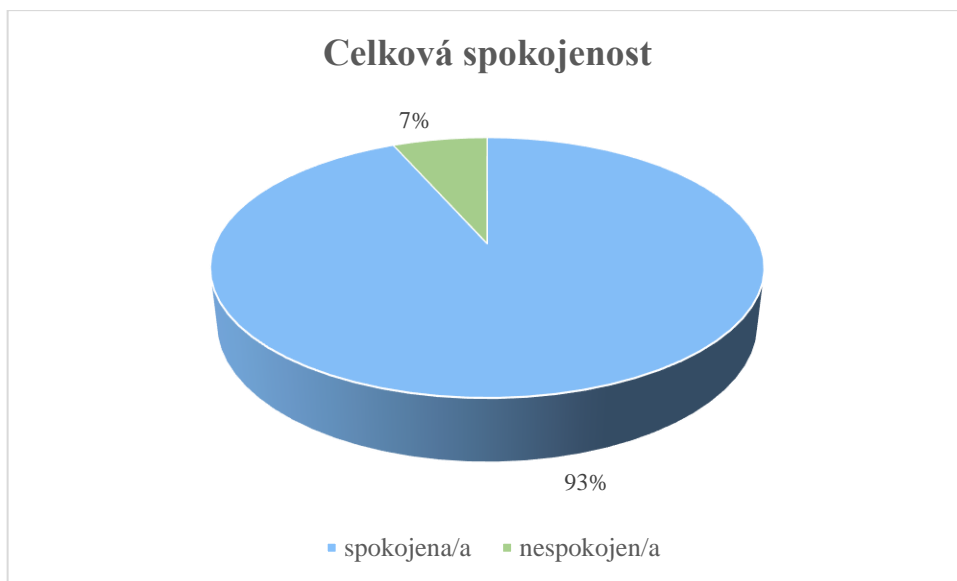
- „Stačí pocítit uznání za vykonanou práci a dostávat slušnou mzdu. A samozřejmě by pomohlo, kdyby člověk vykonával svoji práci a nebyl nucen k ní vykonávat pracovní činnosti za jiné pracovníky a úseky, aniž bych za tuto práci dostal odměny.“

Další navrhované možnosti pro lepší motivaci zaměstnanců byly:

- „Zavést teambuildingové pobyty pro týmy – výsledek lepší spolupráce v týmu, spokojenost mezi pracovníky.“
- „Možnost se vyjádřit k plnění nebo neplnění cílů, norem ke každému měsíci.“
- „Stravenky za práci přesčas.“
- „Zúčastnit se školení v technologii výrobku.“
- „Novější typy strojů, předcházení poruchovosti.“
- „Úplný zákaz kouření v areálu firmy.“

Otázka číslo 14: Celkově jsem ve firmě:

Předmětem otázky bylo zjištění, jestli jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni s celkovou kulturou a podnikem jako takovým. Vedlejším záměrem takto položené otázky také bylo zjistit to, kolik zaměstnanců se potenciálně chystá firmu opustit. Proč by totiž zaměstnanec zůstal ve firmě, kde není spokojen. Proto zde bylo na výběr pouze ze dvou odpovědí spokojen/nespokojen.



Graf 18 – Ve firmě jsem celkově: spokojen/a X nespokojen/a. V případě nespokojenosti uveďte prosím důvod.

Zdroj: Vlastní zpracování.

I přesto, že v některých jednotlivých oblastech se najdou skulinky ke zlepšení, naprostá většina zaměstnanců 93 % odpovědělo kladně, ve prospěch společnosti. Lze tedy říci, že společnost si vede dobře a celkově působí na své zaměstnance pozitivně.

Co se týče důvodu nespokojenosti zbylých 7 % zaměstnanců, tak lze říci, že se jejich odpovědi shodovaly s předchozími – tj. nespokojenost s finančním ohodnocením a dále by chtěli zlepšit přístup a jednání vedoucích pracovníků.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Následující část je věnována návrhům a doporučením, které vycházejí zejména z dotazníkového šetření a odpovědí zaměstnanců, ale také z podrobné analýzy stavu podniku. Pozornost byla věnována především těm oblastem, které vnímali zaměstnanci negativně a které skýtají prostor pro zamyšlení se nad jejich úpravou. Doporučení je postaveno také na základě teoretických poznatků získaných z odborné literatury či odborných článků a také vychází z vlastních postřehů během mé pracovní kariery ve společnosti.

Navrhované změny by měly přispět k lepší úrovni motivačního systému společnosti tak, aby byla společnost více atraktivní jak pro své stávající, tak pro potenciální nové pracovníky. Pokud budou zaměstnanci spokojenější a motivovanější, bude to pro podnik znamenat vyšší pracovní výkonnost. Součástí navrhovaných změn je také vyčíslení finančních nákladů společnosti, které plynou z jejich realizace.

Jelikož od 1. července 2019 bude zrušena karenční doba a náhrada za první tři dny DPN bude vyplácena zaměstnavatelem již od prvního dne, je třeba vzít v úvahu fakt, že tato novela zákoníku práce by mohla býti zaměstnanci zneužívána a zvýšila by se tak pracovní neschopnost. S tím samozřejmě souvisí další problémy jako např. nedostatek pracovníků či zvýšení finančních nákladů. Proto je nyní ta správná chvíle pro zavedení takových opatření, které alespoň částečně eliminují případnou absenci pracovníků a s tím i spojené náklady navíc.

Koncept nového návrhu změn představuje:

- dát větší důraz na hodnotící pohovory a zpětnou vazbu,
- profesionálnější přístup nadřízeného a vyšší využívání ústních pochval směrem k podřízenému,
- možnost úpravy ročních odměn na pololetní odměny,
- možnost rozšíření kapacity jazykových kurzů,
- možnost zavedení příspěvků na sport a kulturu.

Do návrhů na změnu jsem nezařadila příspěvek na dopravu, i přesto, že zájem zaměstnanců o tento benefit byl značný. V otevřené otázce, byl často uváděn a dostal se tak na druhé místo v žádosti o rozšíření benefitů. Zavedení finančního příspěvku je pro firmu nereálné, z důvodu vysokých nákladů, které po přepočítání byly přes 16 mil. Kč ročně. Finanční příspěvek zaměstnavatele na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání se účtuje obdobně jako hrubá mzda. Není zde žádné osvobození od daně, ani možnost dát alespoň nějakou část do nákladů. Tato forma benefitu je tedy nevýhodná z daňového hlediska jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Níže je uveden přibližný výpočet nákladů, pokud by byly stanoveny čtyři kategorie měsíčního příspěvku na dopravu na základě vzdálenosti bydliště od místa výkonu práce a to:

- do 10 km 1 000 Kč,
- 10–25 km 1 500 Kč,
- 25–50 km 2 000 Kč,
- nad 50 km 2 500 Kč.

Vypočtené náklady jsou pouze orientační, jelikož nyní přesně nevíme, jak daleko musejí zaměstnanci dojíždět. Velká část pracovníků bydlí přímo ve městě, kde se firma nachází a mnoho dalších je z okolních vesnic. Počty pracovníků jsou stanoveny odhadem. Předpokládám, že případná reálná částka po zavedení tohoto benefitu by byla nižší.

Tabulka 4 – Vyčíslení nákladů na příspěvek na dopravu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Počet zaměstnanců	Výše příspěvku	Náklad zaměstnavatele	Čistý příjem zaměstnance
365	1 000 Kč	1 340 Kč	680 Kč
315	1 500 Kč	2 010 Kč	1 019 Kč
80	2 000 Kč	2 680 Kč	1 378 Kč
5	2 500 Kč	3 350 Kč	1 714 Kč
Roční náklady celkem			16 240 800 Kč

Jelikož se jedná o finanční plnění, je nutné z hlediska právní legislativy odvést sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance (34 %). Zaměstnanci jsou strženy z výše příspěvku odvody sociálního a zdravotního pojištění (11 %) a daň z příjmu fyzických osob (15 %). Jak bylo již zmíněno výše, tato forma benefitu není výhodná pro zaměstnavatele ani pro

zaměstnance. Řešením by bylo zajistit firemní autobus, který by svázel své zaměstnance. Tímto způsobem by byl nepeněžní benefit již výhodnější pro firmu, neboť by vzniklé náklady již byly uznatelné v plné výši. Otázkou je, zda by o nepeněžní formu benefitu byl zájem ze strany zaměstnanců. Doporučuji tedy, aby při případném dalším výzkumu byla položena otázka mířená přímo na nepeněžní formu benefitu na dopravu v podobě firemního svozu. Jiné řešení pak je, domluvit se individuálně se zaměstnanci na navýšení mzdy tak, aby to pokrylo alespoň částečné výdaje na dopravu.

3.1 Změny ve stávajících motivačních faktorech

3.1.1 Zvýšit důraz na zpětnou vazbu a hodnotící pohovory

O důležitosti zpětné vazby vypovídají výsledky z dotazníku, kde 79 % označilo za významný nástroj. Zpětná vazba je klíčová pro rozvoj zaměstnanců, může je správně nasměrovat, přináší sebeuvědomění a zjištění, jak jsme na tom například v porovnání s ostatními kolegy. Je zapotřebí vést otevřené rozhovory i mimo hodnotící pohovory. Ty by však měly být pravidelné, minimálně jedenkrát do roka. Důležité je vzbudit v člověku pocit, že s ním jednáte férově a jevíte o něj zájem. Vybudovat prostředí důvěryhodné, bezpečné a dokázat vyslechnout také názor druhého, dát prostor pro komunikaci. Je třeba vytvořit takovou kulturu v podniku, která bude obsahovat prvky důvěryhodnosti, transparentnosti, odpovědnosti. Prostředí, kde se lidé budou cítit spokojeně, vydají ze sebe jen to nejlepší, jsou sami motivováni a odpovědní. Pokud se podaří takové prostředí vytvořit, je velká pravděpodobnost úspěchu. Důvěra je centrem odpovědnosti a jádrem zdravé firemní kultury, proto je nezbytné přenechat alespoň částečnou odpovědnost za odvedenou práci zaměstnancům, aby pocítili ze strany vedení jistou důvěru. Větší autonomie pak povede k lepší výkonnosti zaměstnanců. Je třeba budovat důvěru i naopak, aby zaměstnanci měli důvěru ve svém vedení. Vzájemná důvěra zlepšuje komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Dobře formulované cíle a nastavená jasná očekávání, která musejí být neustále aktualizována. Vedoucí pracovníci by měli mít pravidelné rozhovory se svými týmy, aby oznámili, co se od nich očekává. Zaměstnanci potřebují podporu, pozitivní konverzace zaměřené na klady, zdůraznit silné stránky a poskytovat komplimenty. To pak vyvolá nadšení, zvýší produktivitu, kreativitu, angažovanost, možné nové „know-how“, které je v tomto odvětví velmi ceněné. Nesmí se ovšem vynechat i zmínění případných rezerv, na které je třeba upozornit. Dveře jsou zde

otevřeny všem, kdo mají inovativní a proveditelné nápady. Jsou také velmi dobře ohodnoceny, pokud se myšlenka zrealizuje. Tím, že dáváme a přijímáme pravidelnou zpětnou vazbu v kultuře, která vysoce oceňuje důvěru a zodpovědnost, se lidé přirozeně budou více angažovat, posilovat a usilovat o to, aby vynaložili maximum.

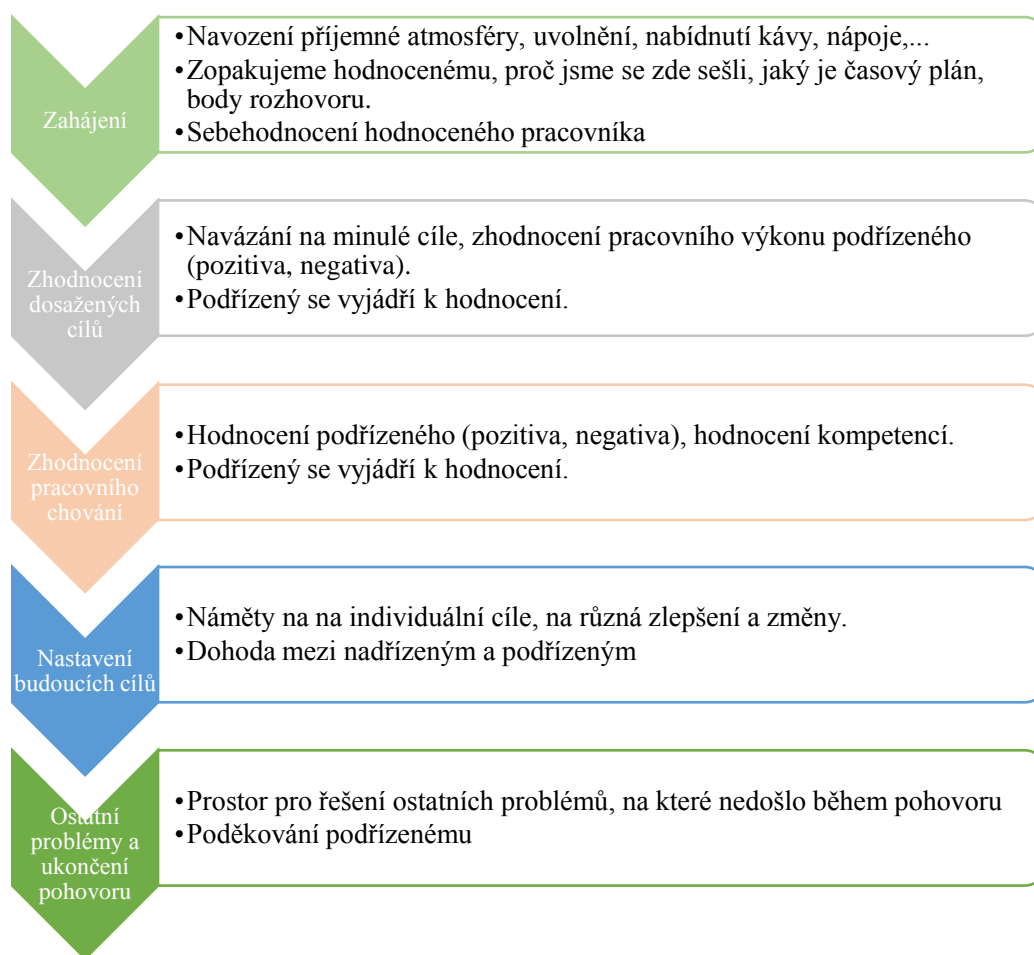
Ve společnosti se provádějí jak pravidelné, tak i nepravidelné porady, kde se hodnotí pracovní výkony, zda bylo dosaženo stanovených cílů apod. Těchto briefingů se však převážně účastní mistři, vedoucí a administrativní pracovníci. Z dotazníku vzešlo, že administrativní pracovníci jsou hodnoceni pravidelně, což souvisí s kompetencí uzavírání dohod o cílech, kdy každý má možnost s vedoucím řešit vše potřebné osobně, a zároveň že je tato zpětná vazba velmi důležitá pro další pracovní výkon a jejich celkovou spokojenost. U výrobních pracovníků již zpětná vazba často chybí a dělníci si to uvědomují, neboť 76 % pracovníků výroby odpovědělo, že je pro ně zpětná vazba důležitou hnací silou, ale bohužel se k nim nedostává v takové míře, jaká by byla pro ně adekvátní. Ne vždy se tak dostane na hodnocení jednotlivců. Jelikož firma roste a zaměstnává nyní přes 700 pracovníků, je hodnocení jednotlivců obtížnější, ale ne nemožné. Zde se jedná především o zlepšení kvality hodnocení výrobních dělníků, které má na starosti mistr jednotlivých pracovišť. Každý mistr má pod sebou přibližně 20-35 dělníků na jedné směně, což se dá ohlídat a zajistit tak kvalitní zpětnou vazbu i pro ně.

Návrh na změnu, doporučení společnosti:

Jelikož z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že právě dělníci nejsou pravidelně hodnoceni a zpětná vazba spolu s hodnocením je pro ně důležitým aktem, který by neměl být opomínán, navrhuji, aby se zejména mistři zaměřili na zpětnou vazbu a hodnocení svých podřízených. Jelikož mistři mají mnoho pracovních úkolů, zejména v situaci, kdy firma roste, dle jejich názoru je za nynější situace nereálné zvládat pravidelné hodnocení jednotlivců. Navrhuji tedy převedení některých pracovních povinností mistrů na předáky, kteří budou postupně řádně zaučeni a proškoleni. Mistrům se tak otevře prostor pro hodnocení jednotlivců, které by mělo probíhat dvakrát ročně, a to v období 1. – 30 dubna a druhé poté 1. – 30 září (aby hodnocení mohlo být zařazeno do pololetních odměn v červnu a listopadu). Toto období je zvoleno z toho důvodu, neboť výstup z hodnotícího pohovoru bude promítnut do osobního hodnocení, které bude vyplaceno společně s pololetními odměnami. Další přínos to bude i pro předáky, jelikož se rozšíří jejich pole

působnosti – vyšší odpovědnost, více pracovních úkonů, rozšíření kvalifikace. Bude tak vytvořena „nová pracovní pozice“, což se pozitivně promítne ve finančním ohodnocení předáků, v jejich osobním i kariérním růstu, a pokud budou spokojeni, vzroste i jejich motivace v práci. Touto změnou tak dokážeme pomoci jak mistrům, tak předákům, tak i jednotlivým výrobním dělníkům.

Hodnotící pohovory by měly být vedeny formou dialogu mezi mistrem a jeho podřízenými. Měl by se zaměřit jak na pochvaly, tak i citlivě upozornit na rezervy, které pracovník má. Hodnotící pohovor by měl také obsahovat otázky zaměřené na samotnou výrobu, dále na celkové pracovní prostředí, na případné návrhy na změny, které by vedly ke zlepšení. Níže je uveden návrh na strukturu hodnotícího pohovoru.



K dispozici bude mít každý hodnotitel předem připravený formulář (návrh formuláře uveden v příloze č. 4, dle kterého bude pokládat otázky hodnocenému. Výsledkem bude průměrná výše hodnoceného, dle které se bude odvíjet výše vyplacených pololetních prémie, dále závěrečné hodnocení vedoucího pracovníka a možné podmínky pro rozvoj

a zlepšení do dalšího hodnotícího období.

Vyčíslení nákladů společnosti:

Pokud budou použity tyto navržené hodnotící formuláře, nebo si je firma sama dle svých požadavků poupraví či vytvoří úplně nové, budou náklady nulové. Jediné náklady, které by vznikly, budou finanční příplatky předákům, které budou stanoveny na základě přeneseného množství práce navíc. Tabulka č. 5 na následující straně vyčísluje přibližné vícenáklady při realizaci tohoto návrhu.

Tabulka 5 – Náklady společnosti na zvýšení zpětné vazby a hodnotících pohovorů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Měsíční navýšení příplatku předákovi	1 200 Kč
Zdravotní a sociální pojištění (34 %)	408 Kč
Měsíční hrubá mzda vč. sociálního a zdravotní pojištění	1 608 Kč
¹Roční náklady na předáky (20) s přenesenou kompetencí (1 608 x 20 x 12)	385 920 Kč

Firma již spustila první pilotní program na jedné ze čtyř hal, kde se postupně zaučují předáci. Pokud tato zkouška bude mít pozitivní ohlasy, bude přenesení práce na předáky rozšířeno do celých prostor firmy. Celkové vícenáklady budou ročně 385 920 Kč.

3.1.2 Profesionálnější přístup nadřízeného a vyšší využívání ústních pochval směrem k podřízenému

„Pochvala má pro zaměstnance často stejnou hodnotu jako přidání peněz a zároveň přesouvají pozornost jinam než k penězům“ (44).

Z průzkumu společnosti Ipsos pro Institut interní komunikace vyplívá, že 45 % Čechů se nedočká pochvaly v průběhu roku ani jednou (45).

Přitom pochvala patří k mimořádně účinným motivačním nástrojům a nestojí takřka nic, jen pouhé úsilí nadřízených. Mnozí vedoucí to ovšem opomínají – a proč také chválit, když pracovníci jsou za své povinnosti placeni. Ovšem výkon pracovníků vyžaduje jejich úsilí a mnohdy řeší pracovníci i kritické situace, kdy je zapotřebí různých kreativních cest k dosažení cíle. V takových případech pochvala zajisté podpoří zdravý vztah a utuží

¹ Ve firmě je celkem 40 zaměstnanců na pozici předáka. Přenesení kompetencí se bude týkat přibližně poloviny. V případě že spuštěná pilotní zkouška na první hale bude mít pozitivní výsledky, vytipování předáků s kompetencemi bude pak na samotném mistrovi spolu s jeho vedoucím.

kolektiv. To, jak se chovají vedoucí ke svým podřízeným, vytváří pak obraz společnosti jako celku navenek. Autentická zkušenost s danou firmou je lepší reklama než placený náborový plakát.

Dle výsledků dotazníkového šetření není ani společnost ABC s.r.o. výjimkou. Prokázalo se, že i zde pochvala chybí. I když nebyla otázka na pochvalu přímo položena, v otevřené otázce – co je možné zlepšit, byly velmi časté odpovědi typu – „*pouhá pochvala a vděk od mistra by naprosto stačila*“. Mimo to, mnoho z dotazovaných nebylo spokojeno s celkovým přístupem a jednáním vedoucího/mistra. Hned za požadavkem navýšení mzdy byl toto druhý nejčastější požadavek na změnu/zlepšení. Mistr je pro dělníky jako manažer a jeho úkolem je mimo jiné identifikovat u svých podřízených silné a slabé stránky, sjednotit kolektiv, přizpůsobit své chování dané situaci. Měl by si uvědomit, že potřeby lidí se neustále mění a dle toho úměrně reagovat a přizpůsobovat své jednání. Mistr je ten, který dennodenně přichází do styku s každým svým podřízeným. On je ten, který dokáže správně motivovat své pracovníky. Nesmí opomínat komunikaci, měl by přesvědčit své podřízené, že jsou jeden tým, pracovat jako celek a táhnout za jeden provaz. Měl by kolektiv zdravě motivovat a inspirovat, aby každý věděl, co dělat, jak a proč. Teprve pak lze zvedat motivaci a s ní i výkon.

Již v loňském roce byla ve společnosti zavedena tzv. „manažerská akademie“, která řeší mj. i některé měkké dovednosti vedoucích pracovníků. Probíhá formou školení od specializovaného psychologa a sociologa. Loni se tohoto školení účastnili všichni mistři a vedoucí pracovníci. Školení probíhalo tedy ve dvou skupinách uvnitř firmy. Bohužel i přes toto školení jsou stále někteří zaměstnanci dle zjištěných výsledků nespokojeni s přístupem svého nadřízeného. Nejhuře jsou vnímání vedoucí pracovníci ve II. a III. hale, což bylo patrné z grafu č. 13. HR personalista by si měl pozvat několik zaměstnanců z těchto prostor budovy a zjistit, zda se zde opravdu vyskytuje určitý problém ať už mezi samotnými pracovníky, tak s nadřízeným, a případně najít co nejvhodnější řešení.

Návrh na změnu, doporučení společnosti:

Doporučuji školení prohloubit ještě více, kde budou vedoucí pracovníci upozorněni na důležitosti jejich vystupování před svými podřízenými. Měli by být obeznámeni s problematikou pochvaly, jak je důležitá, jakým způsobem chválit, a hlavně aby tento projev vděku nepodceňovali.

Navrhují vícedenní školení mimo firmu. Školení by mělo probíhat v týmech, a to pro vedoucí, mistry, a pokud se osvědčí pilotní systém pro předáky, měli by být také oni správně proškoleni, neboť i oni budou se svými kolegy řešit různé pracovní, ale i mezilidské problémy. Školení bude probíhat pod záštitou odborníků (psycholog a sociolog), kteří se specializují na nejnovější metody v řízení. Kromě stanovených okruhů témat od školitelů včetně toho „jak správně chválit“ si mohou vedoucí pracovníci dopředu připravit otázky nebo témata, která chtějí na seminářích probrat více dopodrobna. Výsledkem školení kromě získaných informací bude také sblížení kolektivu vedoucích pracovníků, což pozitivně podpoří jejich vztahy a mimo to si mohou předávat svoje osobní zkušenosti a cenné poznatky.

Vyčíslení nákladů společnosti:

Pro mistry a vedoucí pracovníky bude školení probíhat v externích prostorách, kde budou zaměstnanci ubytováni na dva dny. V tabulce č. 6 je přibližné vyčíslení nákladů v případě externího školení (bez započtení nákladů na mzdy). Aby mohlo být školení nastaveno dle potřeb zúčastněných, tj. vedoucích a mistrů, bude zprostředkováno zvlášť pro jednotlivé týmy. Školení předáků by probíhalo tento rok pouze interně v prostorách firmy.

Tabulka 6 – Náklady společnosti za odborné školení vedoucích pracovníků. Zdroj: Vlastní zpracování.

Jednotlivé náklady	Náklady v Kč
Náklady na dopravu	5 000 Kč
Náklady na ubytování, stravu, nápoje atd.	44 000 Kč
Náklady na školitele	28 000 Kč
Celkové náklady na externí kurzy (2 x 77 000 Kč)	154 000 Kč
Náklady na interní kurz pro předáky	40 000 Kč
Celkové náklady	194 000 Kč

Celkové náklady na externí kurzy pro vedoucí a mistry by činily přibližně 154 000 Kč. Tato částka je reálná, jelikož kurz pro mistry již proběhl koncem března. Náklady na školení předáků lze předpokládat nižší, neboť se uskuteční interně v prostorách společnosti cca. 40 000 Kč. Celkem by tedy společnost vynaložila za kurzy manažerského řízení 194 000 Kč.

3.1.3 Úprava ročních odměn na pololetní odměny

Třináctý plat patří mezi nejžádanější formu benefitu v České republice. Z průzkumu Hospodářské komory České republiky vyplývá, že téměř každý šestý zaměstnanec soukromých firem dostane třináctý plat. U větších firem nad 250 zaměstnanců je to až 74 %. Bylo také prokázáno, že lidé dají raději přednost finančním jak nefinančním benefitům (46).

Firma ABC s.r.o. vyplácí v listopadu roční prémii (závislé na hospodářském výsledku a docházce do práce) spolu s vánočními odměnami. Tento finanční benefit se svým charakterem blíží 13. platu. Dále každoročně v červnu navyšuje základní mzdy všech pracovníků dle inflace a hodnocení individuálního výkonu pracovníka.

I přesto s finančním ohodnocením bylo nespokojeno 29 % respondentů, 33 % nevědělo, k čemu se více přiklonit a 39 % je spokojeno. Do otevřené otázky, co by bylo možné změnit, často uváděli, že by chtěli celkově větší finanční ohodnocení, případně i 14. plat. Bohužel, 14. plat je po propočtení nákladů nereálný. Případné náklady by činily přes 35 mil. Kč.

Návrh na změnu, doporučení společnosti:

Navrhuji tedy, aby roční prémii zůstaly téměř beze změny, tj. vypláceny v listopadové výplatě, závislé na hospodářském výsledku a na počtu odpracovaných dní, plus by byla výše této odměny ovlivněna také pololetním hodnocením zaměstnance, dle výsledků z hodnotícího formuláře. Pouze bych upravila výpočet částky, a to snížení z původních 60 % ze základní mzdy na 50 % z důvodu zavedení nové pololetní prémii, která by byla taktéž ve výši 50 % ze základní mzdy. Tato pololetní prémii by byla vyplácena zaměstnancům v červnové výplatě. Což by byla maximální možná výše odměny, která bude opět závislá na počtu odpracovaných dní za měsíce (listopad, prosinec, leden, únor, březen, duben a květen), a také na výsledku hodnocení zaměstnance od nadřízeného, které probíhá v období od 1–30 dubna. Jelikož by byla vyplácena v červnu, tj. před letními prázdninami, zaměstnanci by měli pokrytou potřebu příspěvku na dovolenou, o který také projeví zájem v dotazníkovém šetření – viz graf. č.17, kde je zájem o příspěvek na dovolenou na 4. místě.

Vyčíslení nákladů společnosti:

Pro společnost se jedná o vícenáklady pouze pro odměny vyplacené v měsíci červnu, jelikož listopadové se nenavýší, naopak poklesnou o 10 %, a také může dojít k další úspoře na základě případného negativního hodnocení zaměstnanců. Tabulka č. 7 zobrazuje maximální možné vícenáklady, při 100 % docházce a 100 % pozitivním hodnocení zaměstnanců. Reálná výsledná částka by byla tedy nižší.

Tabulka 7 – Náklady společnosti na zavedení pololetní odměny pro dělníky. Zdroj: Vlastní zpracování.

Průměrná základní mzda zaměstnance	19 250 Kč
² 40 % z průměrné základní mzdy	7 700 Kč
Zdravotní a sociální pojištění (34 %)	2 618 Kč
Měsíční náklady na 1 zaměstnance	10 318 Kč
Náklady na všechny zaměstnance (765)	7 893 270 Kč

Celkové maximální vícenáklady oproti původním ročním prémieům by činily 7 738 500 Kč.

Takto investované finance povedou krom loajality zaměstnanců, také ke zvýšení motivace, spokojenosti a celkového pracovního výkonu. Zaměstnanci budou spokojeni a budou chodit s větší chutí do práce. Takový zaměstnanec je pak nejlepší reklamou a může tak nalákat i nové potenciální uchazeče. Přínosem je tedy také lepší postavení firmy v konkurenceschopnosti na trhu práce.

3.1.4 Rozšíření kapacity na jazykové kurzy

Zaměstnanci projeví také zájem o jazykové kurzy. Někteří v dotazníku uvedli, že doposud nevěděli o možnosti navštěvovat tento kurz. V loňském roce začali chodit na lekce německého jazyka i pracovníci z výroby. Jelikož firma teprve zkoušela, zda bude o tento benefit zájem, vyčlenila pouze jednu skupinu o deseti lidech, kteří se kurzu mohli zúčastnit. Vedení požádalo mistry, aby zjistili, kdo by měl případný zájem kurz navštěvovat a také, aby se v první řadě zeptali těch, u nichž vidí potenciál a jazykový kurz si za svoji dobře odvedenou práci zaslouží a mohl by jim pomoci v jejich pracovní kariéře.

² Počítáno je se 40 % z toho důvodu, že v listopadu by byly sníženy z 60 % na 50 %, tj. listopadová úspora 10 %, která by byla vyplacena v červnové výplatě.

Návrh na změnu, doporučení společnosti:

Vzhledem k tomu, že se jedná o zahraniční firmu a z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že o jazykové kurzy je zájem, navrhuji rozšířit dosavadní kapacitu, aby mohlo kurz navštěvovat více zaměstnanců. Informace o možnosti navštěvovat kurzy by byla vložena na firemní intranet, spolu se všemi podstatnými informacemi – tj. o termínu do kdy je možné se na personálním oddělení nahlásit, jaké budou podmínky, (účast mimo pracovní dobu, nutná alespoň 60% účast na lekcích měsíčně – výjimka je nemoc, jinak bude zaměstnanec z kurzu vyloučen a místo uvolněno pro jiného zájemce). Podmínky musejí být nastaveny, aby kurz navštěvovali opravdu ti, co o něj jeví zájem a využijí ho naplno pro svůj karierní a osobní růst. Podle toho, kolik se přihlásí zájemců, byly by kurzy rozděleny do několika skupin a zároveň by byla rozdělena náročnost na začátečníky a pokročilé. Prozatím bych zrealizovala kurzy německého jazyka, a to dvakrát do týdne, aby byly pro účastníky přínosné. Při třísměnném provozu bude pro zaměstnance časově i finančně (skrže dojíždění) příjemnější, když budou navštěvovat kurz pouze na ranní směně po práci a na odpolední směně před začátkem pracovní doby. Takže třetí týden by měli zaměstnanci volný na samostudium.

Vyčíslení nákladů společnosti:

Pokud budeme předpokládat, že se přihlásí 40 zaměstnanců, což by mohlo být maximum vzhledem k tomu, že z dotazovaných 121, mělo zájem o studium jazyků 5 zaměstnanců, tj. 4 % respondentů. Po převedení na celou společnost, kde je 765 pracovníků k dnešnímu dni, zjistíme, že 4 % z celkového počtu je 32 potenciálních uchazečů. Přibližné vyčíslení nákladů znázorňuje tabulka č. 8.

Tabulka 8 – Náklady společnosti za rozšíření kapacity německého kurzu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Počet účastníků kurzu	40 (čtyři skupiny po deseti lidech)
Počet hodin za měsíc	24 hod/měsíc
Hodinová sazba lektorky	250 Kč
Měsíční náklady	6 000 Kč
Roční náklady	72 000 Kč

Lektorka je placena dle hodin, nikoliv dle počtu uchazečů. Navrhuji vytvořit čtyři skupiny po deseti lidech, kurz by probíhal pro každou skupinu 2x týdně, přičemž výuka by

probíhala pouze po ranní směně a před odpolední směnou. Lektorka tak bude přítomna celkem 24 hodin za měsíc. Při plném naplnění kapacity o 40 ti zaměstnancích budou náklady pro realizaci tohoto benefitu ve výši 72 000 Kč.

3.2 Zavedení nového benefitu

3.2.1 Příspěvek na volnočasové aktivity

Na popularitě nabývají příspěvky na péči o zdraví a volnočasové aktivity. Tento bonus dnes svým pracovníkům poskytuje již 40 % tuzemských firem, jak vyplývá z průzkumu společnosti Millward Brown (47).

Tvrzení bylo potvrzeno i v našem provedeném dotazníkovém šetření, kde zaměstnanci projevili největší zájem o příspěvky na wellness. Odpočinkové aktivity byly na prvním místě v požadavcích na nové benefity. Mezi dalšími častými odpověďmi byly příspěvky na sportovní aktivity, dovolenou a kulturu. Jako nevhodnější varianta se tedy jeví poskytnout flexibilní příspěvek, který zaměstnanec využije dle svých potřeb a vlastního uvážení.

Na trhu existuje celá řada. tzv. „Flexi Passů“, které umožňují zaměstnancům zvolit na co příspěvek využije dle svých vlastních preferencí. Zaměstnavatel je hradí z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění. Tyto benefity jsou osvobozeny od daně z příjmu a nespádají pro odvody na sociálním a zdravotním pojištění až do výše 20 000 Kč ročně na zaměstnance (47).

Jako nejvhodnější kandidát pro naši firmu se jeví společnost Edenred. Jejich novinkou na trhu je tzv. Edenred Benefits Card, která je vydávána ve spolupráci s Mastercard. Jedná se o bezkontaktní platební kartu, ze které se místo peněz odečítají „přednabité“ benefity. Lze ji využít v oblasti sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování, rekreaci a ubytování, kultury a volného času i v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje. Slouží např. k nákupu léků, masáží, zájezdů, knih, vstupenek do divadla, kina a mnoho dalšího (48).

Kartou lze platit v kamenných obchodech i online na internetu – což by bylo řešením problému nedostatku smluvních partnerů v blízkosti bydliště zaměstnanců. Seznam všech smluvních partnerů je ke zhlédnutí na webových stránkách www.edenred.cz/vyhledavac-provozoven. Platba probíhá jako s klasickou platební kartou, ovšem lze jí platit pouze v obchodech, které mají s firmou Edenred uzavřené smluvní partnerství. V okruhu 40 km

od sídla firmy ABC, s.r.o. má společnost celkem 98 smluvních provozoven, kde lze kartu využít.

Návrh na změnu, doporučení společnosti:

Navrhuji, aby každý zaměstnanec, který pracuje pro firmu déle jak 5 let dostal jako poděkování za jeho loajálnost, kromě již nabízených odměn ještě navíc, benefitní kartu, kterou může využít dle vlastního uvážení. První rok by byla nabyta na 3 000 Kč. Každý následující rok by na kartu chodilo 2 000 Kč na volnočasové aktivity.

Vyčíslení nákladů společnosti:

Benefitní kartu by dostali všichni pracovníci, kteří pracují ve společnosti déle jak pět let, což je k dnešnímu dni celkem 432 zaměstnanců.

U formy Benefits Card je zaměstnavatel povinen odvést daň z příjmů právnických osob 19 %. Oproti tomu u klasické finanční odměny tvoří náklad samotná výše odměny, která je navýšena o odvody sociálního a zdravotního pojištění ve výši 34 %. Pro zaměstnavatele je z hlediska nákladů výhodnější poskytnutí odměny ve formě Benefits Card. Níže jsou vyčísleny celkové náklady za první rok spolu s případnou úsporou oproti klasické odměně poskytnuté do mzdy.

Tabulka 9 – Vyčíslení nákladů na příspěvek na dopravu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Výše odměny	Náklad zaměstnavatele		Rozdíl v nákladech
	FO poskytnutá ke mzdě	Odměna v podobě Benefits Card	
3 000 Kč	4 020 Kč	3 570 Kč	450 Kč
Celkové náklady (432)	1 736 640 Kč	1 542 240 Kč	194 400 Kč

V případě poskytnutí odměny v podobě Benefits Card, by úspora činila 450 Kč na jednoho zaměstnance. V přepočtu na všechny zaměstnance, kterých se týká odměna za jejich loajalitu, by byla celková úspora 194 400 Kč.

Pro samotného zaměstnance je také výhodnější, pokud odměnu dostane v podobě Benefits Card, jelikož částku obdrží v plné výši. Naopak, kdyby mu byla vyplacena ke mzdě, musel by z ní odvést sociální a zdravotní (11 %) a daň z příjmu (15 %). Níže je výpočet pro obě varianty.

Tabulka 10 – Vyčíslení odměny za loajálnost v podobě Benefits Card vs. finanční odměna. Zdroj: Vlastní zpracování.

Výše odměny	Čistý příjem zaměstnance		Rozdíl v příjmu
	FO poskytnutá ke mzdě	Odměna v podobě Benefits Card	
3 000 Kč	2 055 Kč	3 000 Kč	945 Kč

Celkový rozdíl v příjmu pro zaměstnance je 945 Kč. Odměna formou Benefit Card je tedy výhodnější jak pro zaměstnavatele, tak i pro samotného zaměstnance.

3.3 Shrnutí navrhovaných změn

Veškerá předložená doporučení jsou autenticky navržena na základě získaných informací od zaměstnanců uvnitř firmy. Proto by jejich zavedení mělo mít co nejefektivnější účinek, mělo by zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců včetně jejich motivace do dalších pracovních výkonů. Což by se mělo pozitivně promítnout i do konkurenceschopnosti podniku a vyšší atraktivity pro potenciální nové uchazeče. Tabulka č. 11 znázorňuje součet všech vyčíslených nákladů.

Tabulka 11 – Vyčíslení celkových nákladů při realizaci všech navrhovaných doporučení. Zdroj: Vlastní zpracování.

Navrhovaná řešení	Náklady společnosti
Zpětná vazba a hodnotící pohovory, přenesení kompetencí na předáky	385 920 Kč
Externí kurzy manažerského řízení (zpětná vazba, pochvala, ...)	194 000 Kč
Úprava ročních odměn a zároveň rozšíření o pololetní odměnu	7 893 270 Kč
Jazykový kurz	72 000 Kč
Benefit Card	1 542 240 Kč
Roční náklady celkem	10 087 430 Kč

Pokud by společnost chtěla realizovat veškeré návrhy, celkové náklady by byly v maximální výši 10 078 660 Kč. Případná reálná částka bude nižší, jelikož náklady jsou počítány pro situaci, kdy byly splněny veškeré podmínky na 100 %, tj. plná docházka zaměstnanců do práce a výborné výsledky hodnocení výkonu všech zaměstnanců.

V případě zavedení některého benefitu bych doporučila firmě, aby správně informovali

zaměstnance o novém benefitu, který jim bude poskytnut s akcentem na skutečnost, že tato výhoda byla zavedena na základě dotazníkového šetření, na kterém se sami podíleli. Posílí se tak vědomí, že názory dělníků a ostatních pracovníků jsou pro firmu podstatné, a že si společnost jejich přístupu váží a snaží se dělat maximum pro jejich spokojenost.

ZÁVĚR

Diplomová práce shrnuje teoretické poznatky z oblasti motivace v pracovním prostředí, včetně odborných cizojazyčných článků, zabývající se moderními trendy této problematiky. Cílem diplomové práce bylo, za pomoci teoretických východisek a dotazníkového šetření současného stavu společnosti, navrhnout rozšíření motivačního systému tak, aby byl co nejefektivnější a vedl tak k účinnější akvizici nových uchazečů a udržení stávajících zaměstnanců. Dílčím cílem bylo vyčíslení nákladů spojených s realizací změn v motivačním systému společnosti ABC, s.r.o.

Práce byla sestavena ze tří základních částí. První kapitola vychází z odborné literatury a tvoří teoretický podklad k vypracování vlastní práce. Jsou zde rozebrány klíčové pojmy týkající se motivace, dále současné trendy v odměňování, hodnocení a motivování zaměstnanců.

Druhá kapitola byla zaměřena na představení společnosti, analýze současného stavu motivačního systému, včetně popisu řízení lidských zdrojů, systému odměn, benefitů, a nakonec na samotný sběr dat od respondentů s vyhodnocením získaných informací. Kromě dotazníkového šetření byla využita i metoda zúčastněného pozorování, během trvání mého osobního pracovního poměru ve firmě, kdy jsem měla možnost setkat se jak s dělníky, tak s pracovníky v administrativě.

V poslední kapitole je na základě výsledků šetření vytvořen návrh a doporučení pro rozšíření současného motivačního systému, resp. systému odměňování spolu s vyčíslením nákladů na realizaci navrhovaných změn.

Navrhované změny jsou sestaveny na základě požadavků zaměstnanců s ohledem na skutečnost, že od 1. června bude uveden v platnost zákon o náhradách mezd za DPN, díky kterému lze očekávat vyšší nemocnost u zaměstnanců. Doporučení pro společnost bylo proto voleno tak, aby eliminovalo tento případný problém. Koncept nových změn představuje celkem pět návrhů. První a druhá navrhovaná změna se týká především vedoucích pracovníků, tj. dát větší důraz na hodnotící pohovory spolu se zpětnou vazbou a dále snaha o profesionálnější přístup nadřízeného s vyšším využíváním ústních pochval směrem k podřízenému. Další změny se týkají ročních odměn spolu se zavedením pololetní odměny a možnosti rozšíření kapacity jazykových kurzů. Posledním doporučením je zavedení zcela nového benefitu, a to konkrétně zavedení příspěvku na

volnočasové aktivity. Veškeré návrhy jsou podloženy výsledky z dotazníkového šetření a nechybí ani vyčíslení nákladů pro případnou realizaci. Ovšem tyto náklady jsou pouze orientační a v případě realizace se mohou lišit. Některá doporučení již společnost začíná zavádět, jedná se o přenesení povinností na předáky, kdy takto získaný čas mohou mistři využít pro hodnotící pohovory svých podřízených. Také se již jedna skupina, konkrétně mistři zúčastnili školení manažerského řízení. Následovat budou vedoucí a pokud se osvědčí pilotní zkouška s předáky, budou i ti ještě tento rok proškoleni.

V případě, že by společnost chtěla zrealizovat všechna předložená doporučení, celkové náklady by byly ve výši 10 087 430 Kč. Částka je pouze orientační a stanovuje maximální možné náklady, při 100 % splněných podmínkách (docházka, osobní hodnocení – výkon pracovníků). Reálnou částku lze očekávat nižší.

Veškerá předložená doporučení jsou autenticky navržena na základě získaných informací od zaměstnanců uvnitř firmy. Proto by jejich zavedení mělo mít co nejefektivnější účinek, mělo by zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců včetně jejich motivace do dalších pracovních výkonů. Což by se mělo pozitivně promítnout i do konkurenceschopnosti podniku a vyšší atraktivity pro potenciální nové uchazeče.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) NEZAMĚSTNANOST V ČR, kurzy.cz; [online]. Copyright © 2000-2019 [cit. 15.11.2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- (2) WERTHER, W. a spol. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- (3) BLÁHA, J. a spol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika. 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0
- (4) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- (5) FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 15.11.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- (6) LOKŠA, J., LOKŠOVÁ, I.: *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole*. 1.vyd. Praha: Portál, 1999. 208 s. ISBN: 80-7178-205-X.
- (7) HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN: 80-7178-303-X.
- (8) MADSEN, K. B.: *Teorie motivace: srovnávací studie moderních teorií motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1972. 381 s. ISBN: 21-090-72.
- (9) MRKVIČKA, J.: *Člověk v akci: motivace lidského jednání*. 1. vyd. Praha: Avicenum, 1971. 184 s. ISBN: 08-030-71.
- (10) ŠVANCARA, J.: *Emoce, motivace, volní procesy. Studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)*. Brno: Psychologický ústav FF MU, 2003. 140 s. ISBN: 80-86633-11-X.
- (11) ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2007. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)
- (12) BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektum, 1994.

559 s. ISBN 80-7175-010-7.

- (13) BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, 191 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-247-3275-6.
- (14) MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB. *Filozofie úspěchu. Filozofie tajemství úspěchu* [online].[cit. 15.11.2018]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova-pyramida/>
- (15) MIDDLEMIST, R. Dennis a Michael A HITT. *Organizational behavior: managerial strategies for performance*. St. Paul: West Publishing Company, 1988, xxi, 601 s.: il. ISBN 0-314-68966-4.
- (16) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 80 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- (17) ADAIR, J. E.. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (18) HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a s. 2008.130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- (19) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- (20) NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- (21) PROVAZNÍK, V. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
- (22) PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3809-3.
- (23) URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

- (24) NÁHLOVSKÝ, P.; *Nepodceňujte demotivaci, Moderní řízení*. 1996, č. 3, in KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (25) MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM., 2014, ISBN 978-80-7204-907-3.
- (26) KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.
- (27) DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (28) ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a s. 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (29) URBAN J. Mzdovapraxe.cz – *Metody a nástroje hodnocení* [online]. Copyright ©2018 [cit.10.1.2019]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/>
- (30) HAVLÍČKOVÁ LIŠKOVÁ D. a kol. Hrnews.cz – (R)evoluce v *hodnocení zaměstnanců* [online]. Copyright ©2019 [cit.10.1.2019]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/r-evoluce-v-hodnoceni-zamestnancu-id-2864425>
- (31) ZÁKONÍK PRÁCE č. 262/2006 Sb., Zakony.kurzy.cz - *Mzda, plat a odměna z dohody, § 109*, [online]. Copyright ©2019 [cit.18.1.2019]. Dostupné z: <https://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-109/>
- (32) BRŮHA, D. a kol.. *Abeceda personalisty: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění., 2007, ISBN 978-80-7554-003-4.
- (33) ZÁKONÍK PRÁCE č. 262/2006 Sb., Ucto2000.cz, [online]. Copyright ©2019 [cit.18.1.2019]. Dostupné z: <http://www.ucto2000.cz/UCTOINFO/pk1729.htm>)
- (34) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck,

- (35) B2B-NETWORK-NEWS, *Zaměstnanci o vánoční večírky nestojí, chtějí jiné benefity*, [online]. Copyright ©2018 [cit.21.2.2019]. Dostupné z: <https://www.b2b-nn.com/zamestnanci-o-vanocni-vecirky-nestoji-chteji-jine-benefity/>
- (36) HOVORKOVÁ K, IDNES/FINANCE – *Které benefity jsou nejvýhodnější a na které se doplácí*, [online]. Copyright ©2018 [cit.21.2.2019]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219_213920_podnikani_kho
- (37) MEZERA M, Čtidoma.cz – *Zaměstnanecké benefity hýbou pracovním trhem v Česku. Jaké jsou ty nejčastější?* [online]. Copyright © 2018 [cit. 21.2.2019]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/firmy/2018-04-04-zamestnanecke-benefity-hybou-pracovnim-trhem-v-cesku-jake-jsou-ty>
- (38) Kučerová D, Podnikatel.cz – *Příspěvek zaměstnancům na tištěné knihy?* [online]. Copyright © 2018 [cit. 21.2.2019]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/prispevek-zamestnancum-na-tistene-knihy-zasadni-nedostatek/>
- (39) Tandemhr.com - Top 10 Employee Benefits You Should Consider Offering [online]. Copyright © 2019 [cit. 21.2.2019]. Dostupné z: <https://tandemhr.com/top-10-employee-benefits/>
- (40) PALJUG K, Unique Job Benefits That Keep Employees Happy. Business News Daily: Small Business Solutions & Inspiration [online]. Copyright © 2019 [cit. 21.2.2019]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5134-cool-job-benefits.html>
- (41) VICHŮVÁ M, Prezentace firmy ABC, s.r.o., 2018, Dostupné z intranetu ABC, s.r.o. Interní dokument.
- (42) ÚČETNÍ ZÁVĚRKA FIRMY ABC. s.r.o. 2015, 2016, 2017, 2018
- (43) SMĚRNICE ODMEŇOVÁNÍ SPOLEČNOSTI ABC, s.r.o., *Směrnice VA 01550-0003*;2018, Interní dokument

- (44) NIEDERMEIEROVÁ J, *Hospodářské noviny – Pochvala má pro zaměstnance často stejnou hodnotu jako přidání peněz*, [online]. ©1996-2019 Economia, a.s. [cit. 10.3.2019] Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66238510-pochvala-ma-pro-zamestnance-casto-stejnou-hodnotu-jako-pridani-penez-rika-sef-institutu-interni-komunikace-tomas-poucha>
- (45) EUROZPRAVY.CZ – *Pochvala v práci? Češi se jí dočkají zřídka, přitom dokáže zázraky* [online]. ©2018 INCORP, a. s. [cit. 10.3.2019] Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/228048-pochvala-v-praci-cesi-se-ji-ve-firme-dockaji-zridka-pritom-dokaze-zazraky/#photoInArticle-45890>
- (46) EKONOMIKA.CZ – *Třináctý plat letos dostane rekordní počet lidí, odhalil průzkum*. [online]. ©2019 MAFRA, a. s. [cit. 10.3.2019] Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/trinacty-plat-penize-mzda-odmena-firma-konec-roku.A181206_133101_ekonomika_svob
- (47) FINANCE.CZ – *Zaměstnanecké benefity: Roste zájem o volnočasové aktivity*. [online]. ©2019 Mladá fronta a. s. [cit. 10.3.2019] Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/481453-zamestnanecke-benefity/>
- (48) EDENRED BENEFITS CARD In: Benefits.edenred.cz [online]. 2019 [cit. 10.3.2019] Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/volnocasove-benefity/edenred-benefits-card/zamestnanec>

SEZNAM SYMBOLŮ, VELIČIN A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost práce
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPN	dočasná pracovní neschopnost
Kč	koruna česká
km	kilometr
mj.	mimo jiné
např.	například
PO	požární ochrana
ŽP	životní prostředí
popř.	popřípadě
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný, takzvaně

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Proces motivace. Zdroj: (11)	14
Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb. Zdroj:(14).....	16
Obrázek 3 – Vztah výkonu a motivace Yerkes-Dodsonův zákon. Zdroj: (20)	20
Obrázek 4 – Celková odměna. Zdroj: (11)	31
Obrázek 5 – Benefity daňovou optikou Zdroj: (36).....	35
Obrázek 6 – Oblasti odměňování společnosti ABC, s.r.o. Zdroj: (43)	49

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 – Ekonomické výsledky firmy ABC s.r.o. Zdroj: (42).	42
Tabulka 2 – Osobní náklady a počet zaměstnanců firmy ABC s.r.o. Zdroj: (42).	42
Tabulka 3 – Identifikační otázky respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování.	59
Tabulka 4 – Vyčíslení nákladů na příspěvek na dopravu. Zdroj: Vlastní zpracování.	77
Tabulka 5 – Náklady společnosti na zvýšení zpětné vazby a hodnotících pohovorů. Zdroj: Vlastní zpracování.	81
Tabulka 6 – Náklady společnosti za odborné školení vedoucích pracovníků. Zdroj: Vlastní zpracování.	83
Tabulka 7 – Náklady společnosti na zavedení pololetní odměny pro dělníky. Zdroj: Vlastní zpracování.	85
Tabulka 8 – Náklady společnosti za rozšíření kapacity německého kurzu. Zdroj: Vlastní zpracování.	86
Tabulka 9 – Vyčíslení nákladů na příspěvek na dopravu. Zdroj: Vlastní zpracování.	88
Tabulka 10 – Vyčíslení odměny za loajálnost v podobě Benefits Card vs. finanční odměna. Zdroj: Vlastní zpracování.	89
Tabulka 11 – Vyčíslení celkových nákladů při realizaci všech navrhovaných doporučení. Zdroj: Vlastní zpracování.	89

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 – Zjednodušený organigram firmy ABC, s.r.o. Zdroj: Vlastní zpracování...	39
Graf 2 – Vzdělanostní struktura firmy ABC, s.r.o. Zdroj: (41).....	40
Graf 3 – Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Zdroj: (41).....	41
Graf 4 – Struktura respondentů dle pohlaví. Zdroj: Vlastní zpracování.	55
Graf 5 – Struktura respondentů dle věku. Zdroj: Vlastní zpracování.....	56
Graf 6 – Struktura respondentů dle jejich dosaženého vzdělání. Zdroj: Vlastní zpracování.	56
Graf 7 – Struktura respondentů dle jejich pracovního zařazení. Zdroj: Vlastní zpracování.	57
Graf 8 – Struktura respondentů dle místa výkonu práce. Zdroj: Vlastní zpracování.	58
Graf 9 – Struktura respondentů dle odpracovaných let. Zdroj: Vlastní zpracování.	58
Graf 10 – Probíhá u Vás hodnocení práce ze strany nadřízeného (pohovor, rozhovor)? Zdroj: Vlastní zpracování.....	60
Graf 11 – Je pro vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci? Zdroj: Vlastní zpracování.	61
Graf 12 – Jak jste spokojeni v práci? Ohodnoťte následující položky na stupnici od 1 do 5, dle Vaší spokojenosti (jako ve škole). Zdroj: Vlastní zpracování.	63
Graf 13 – Jak jste spokojeni v práci? Filtr dle jednotlivých částí budov. Zdroj: Vlastní zpracování.	64
Graf 14 – Prosím zamyslete se, jak důležitá jsou pro Vás následující témata (motivační faktory) a ohodnoťte je jako ve škole. Zdroj: Vlastní zpracování.	67
Graf 15 – Jaké nepeněžní benefity využíváte? Zdroj: Vlastní zpracování.	69
Graf 16 – Čerpání benefitů – porovnání dělník x administrativa Zdroj: Vlastní zpracování.	70

Graf 17 – Které benefity byste ve firmě uvítali a nejsou uvedeny výše? Zdroj: Vlastní zpracování. 71

Graf 18 – Ve firmě jsem celkově: spokojen/a ☒ nespokojen/a Zdroj: Vlastní zpracování. 75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník	I
Příloha 2 – Organizační struktura	IV
Příloha 3 – Graf spokojenosti v procentech.....	VII
Příloha 4 – Návrh hodnotícího formuláře	VIII

Příloha 1 – Dotazník

DOTAZNÍK – MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Vážená paní/vážený pane,
jmenuji se Marie Hofmanová, dovoluji Vám požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k vypracování mé diplomové práce v rámci studia Fakulty podnikatelské VUT v Brně, kde se zabývám motivací zaměstnanců. **Výsledky z průzkumu jsou zcela anonymní** a budou použity pro interní potřeby mého studia a školy. Dále výsledky poslouží Vaší firmě jako zpětná vazba, tj. jako informace, jaký máte pohled na níže uvedená témata. Dotazník se skládá ze 14ti otázek a nezabere Vám déle než 10 minut.

Vyplněný dotazník prosím **vhodte do schránky na vrátnici** určenou pro personální dokumenty, a to **nejpozději do 15. února**

Dotazník naleznete také v elektronické verzi na adres
<https://www.surveio.com/survey/d/V7D7R2V3V4H0A9L4F>

Děkuji předem za vyplnění a za Váš čas.
Marie Hofmanová



1. Pohlaví:

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Věk:

- ☐ 18–30 let
- ☐ 31–40 let
- ☐ 41–50 let
- ☐ 51 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- ☐ základní
- ☐ střední odborné učiliště bez maturity
- ☐ střední vzdělání s maturitou
- ☐ vysokoškolské

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti (Vyberte 1 možnost)

- ☐ pracovník ve výrobě (vč. údržby, příjmu zboží, kontroly, skladníků)
- ☐ administrativní (nákup, plánovači, účetní, asistentka, technolog atd.)
- ☐ vedoucí (jednatel, vedoucí, mistr)

5. V jaké oblasti ve společnosti převážně pracujete? Kde pracujete? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ hala I. (včetně administrativních prostor)
- ☐ hala II. nebo III. (včetně administrativních prostor)
- ☐ hala IV. (včetně administrativních prostor)

6. Jak dlouho ve společnosti pracujete? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1–5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ 11–15 let
- ☐ více než 15 let

10. Prosím zamyslete se, jak důležitá jsou pro vás následující témata (motivační faktory) a ohodnoťte je jako ve škole. (1 = nejdůležitější; 5 = nejméně důležitý) Vyplňte pouze jednu odpověď na řádku; označte „x“

	1	2	3	4	5
Prostředí, ve kterém pracujete					
Vztahy na pracovišti, váš kolektiv					
Spolupráce s ostatními týmy, směny					
Finanční odměna (mzda vč. příplatků a roční odměny)					
Nepeněžní benefity a různé výhody (viz také otázka č. 11)					
Přístup nadřízeného (slušné jednání, uznání, informovanost)					
Pracovní doba (časové konto, flexibilita)					
Možnost vzdělávání, odborný růst (kurzy, školení, semináře)					
Možnost seberealizace (práce mě baví a naplňuje, osobní růst)					
Karierní růst					
Jistota zaměstnání					
Jiné:					

11. Jaké nepeněžní benefity využíváte? (Lze vybrat více možností)

- ☐ stravenky za směny
- ☐ příspěvek na obědy
- ☐ možnost vzdělávání (školení, výuka jazyků)
- ☐ firemní akce (vánoční večírek, letní akce)
- ☐ sportovní akce (pronájem sportovní haly pro ABC týmy, dračí lodě)
- ☐ příspěvky na penzijní připojištění/životní pojištění
- ☐ výprodej výrobků za snížené ceny
- ☐ benefity k pracovnímu jubileu (jubilantský večírek, dárek, odměna/volno navíc)

12. Které firemní benefity byste ve firmě uvítali a nejsou uvedeny výše?

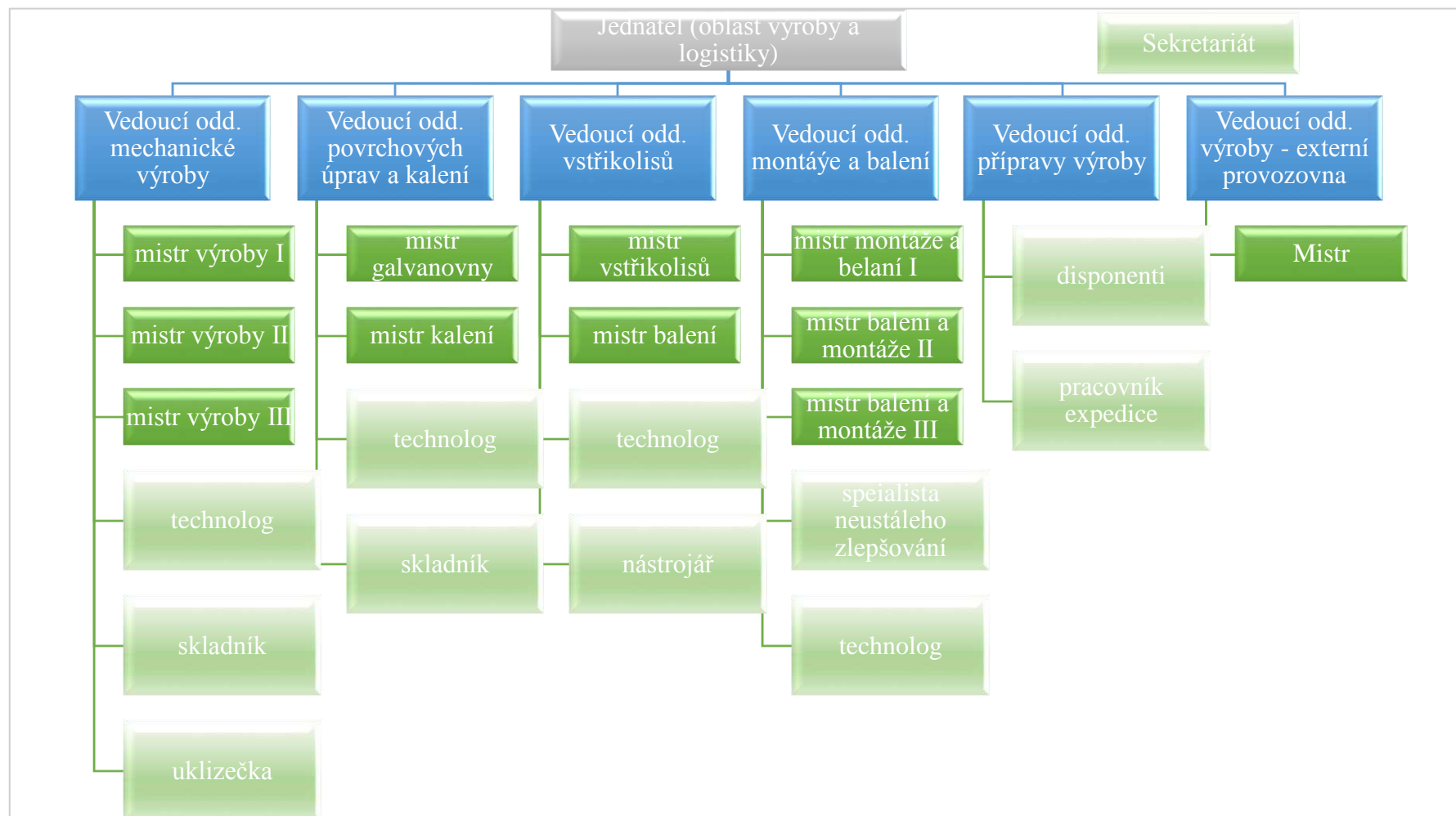
13. Pokud máte nějaký návrh na změnu či zavedení něčeho nového, co by vás více motivovalo ve vaší práci, prosím uveďte zde:

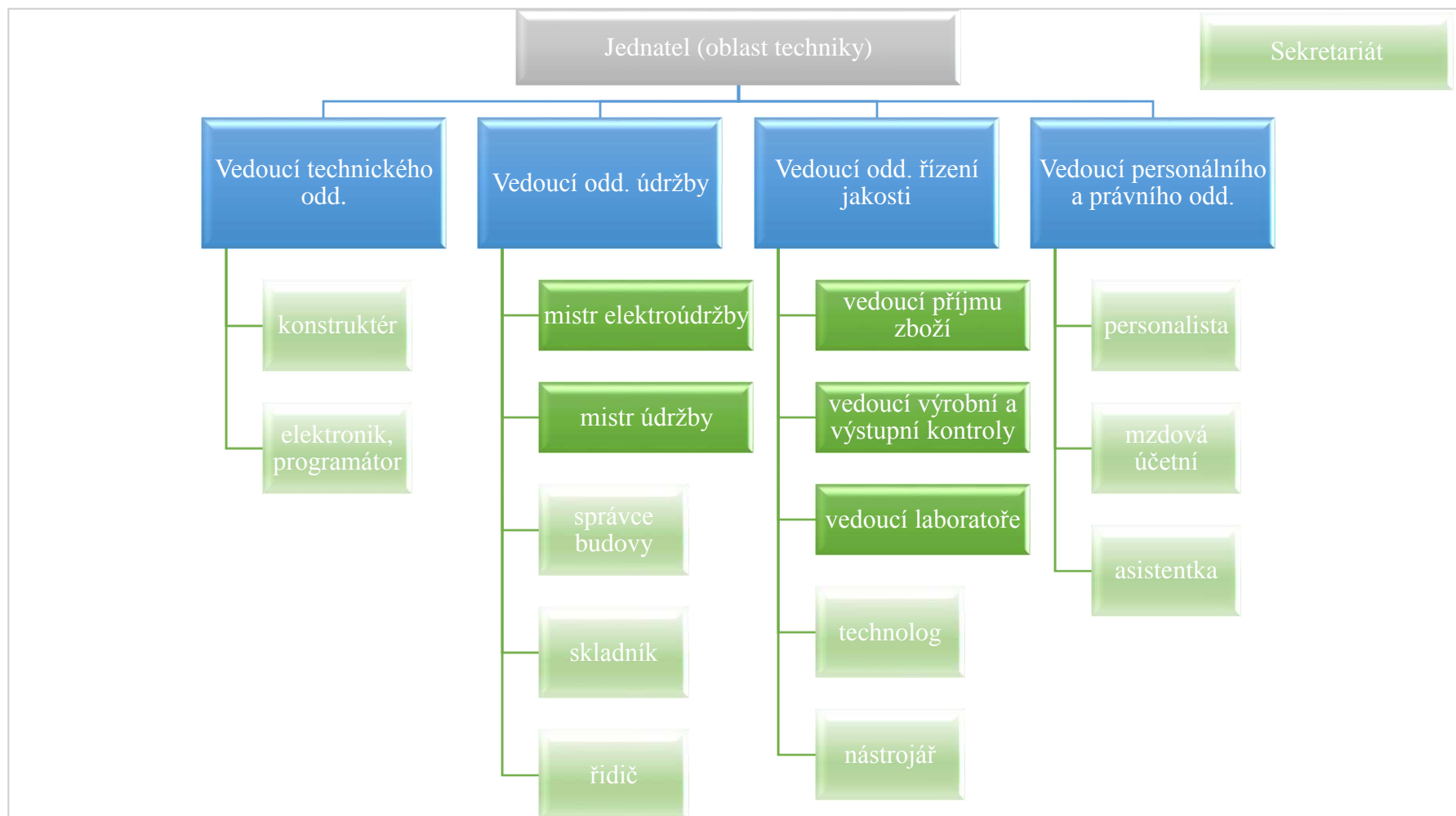
14. Celkově jsem ve firmě:

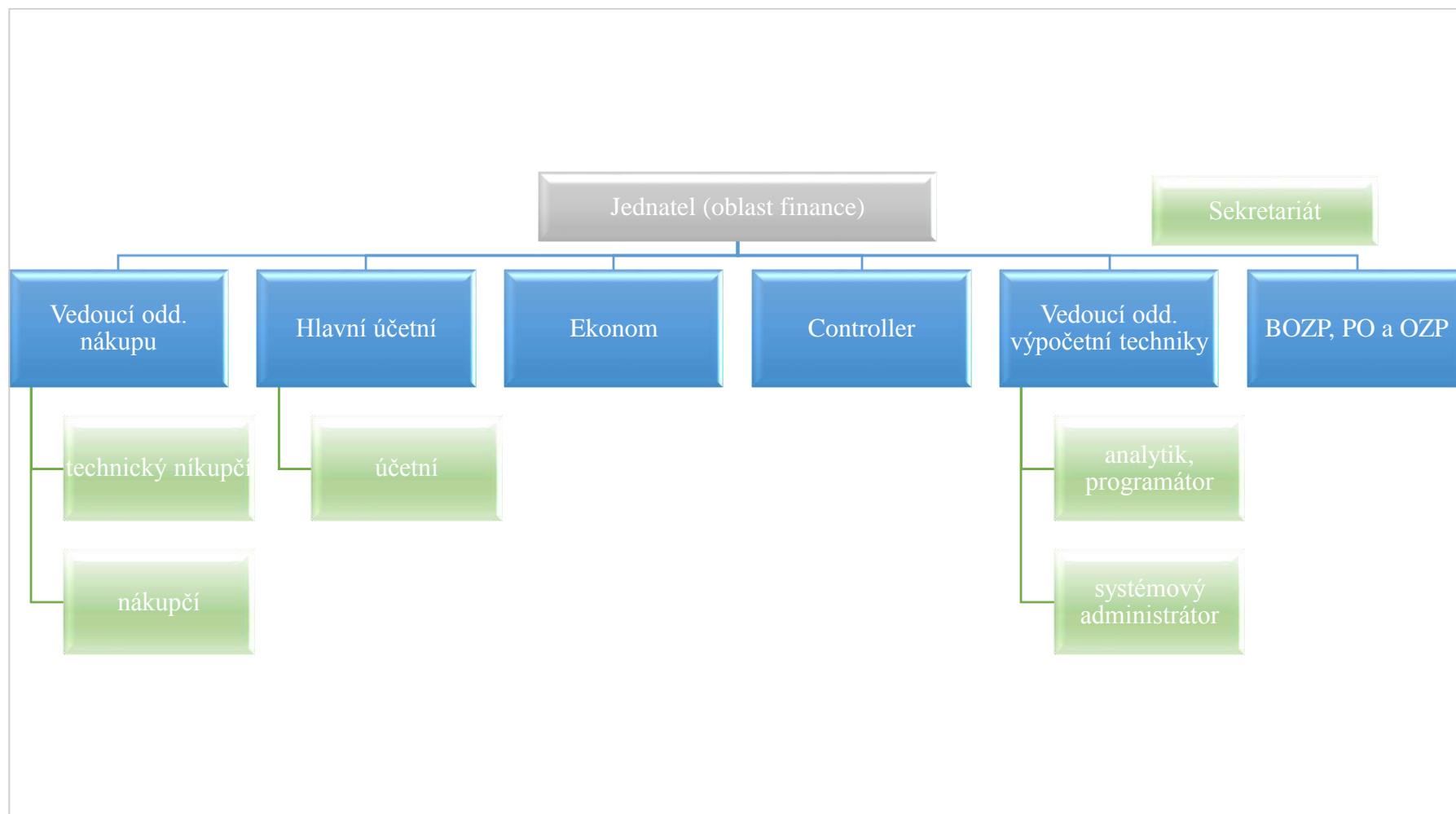
- ☐ spokojen/a
- ☐ nespokojen/a

Co je možné zlepšit?

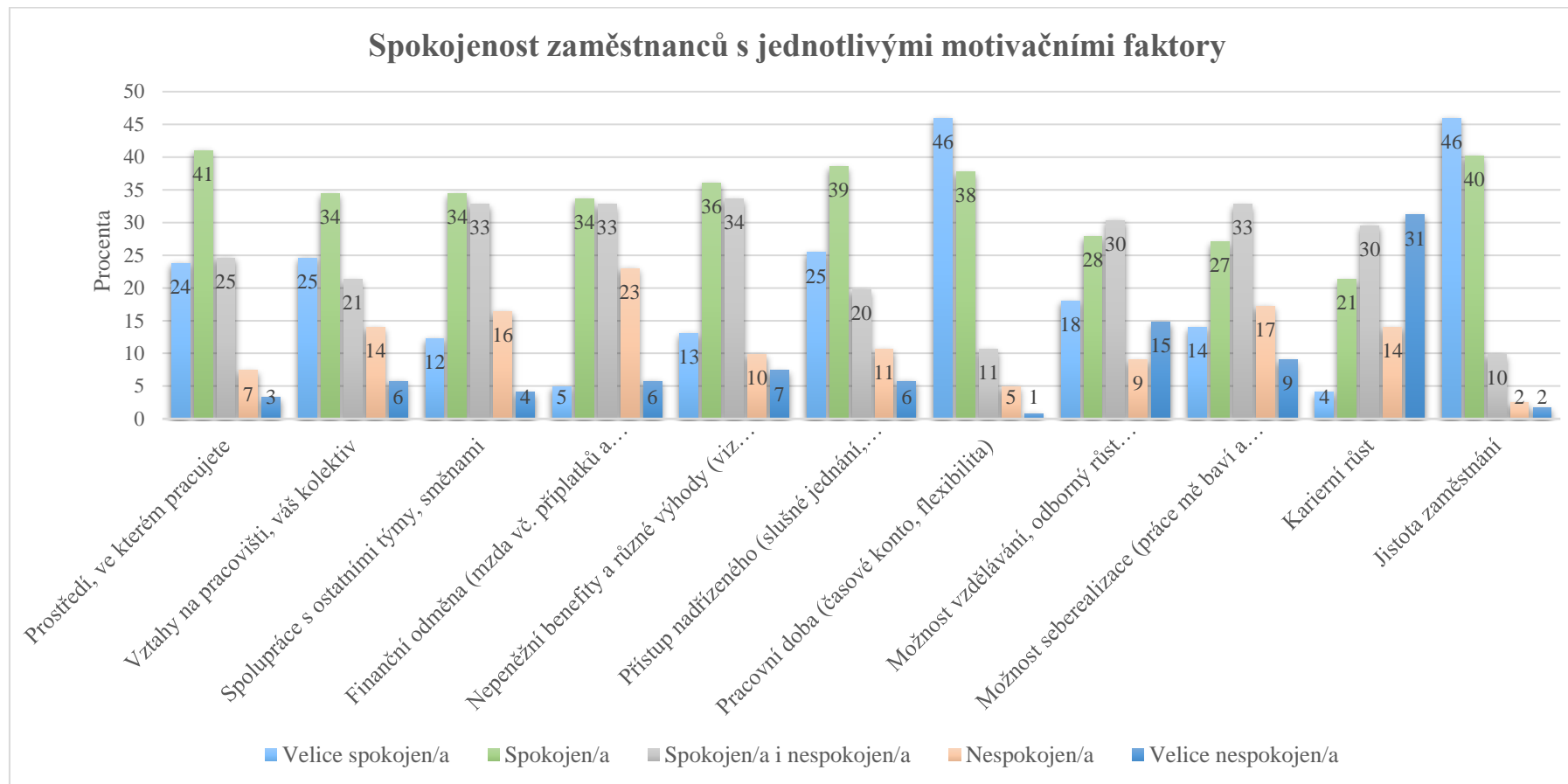
Příloha 2 – Organizační struktura







Příloha 3 – Graf spokojenosti v procentech



Příloha 4 – Návrh hodnotícího formuláře

Jméno a příjmení hodnoceného:

.....

Osobní číslo: Středisko:

Přímý nadřízený (hodnotitel):

.....

Škály pro hodnocení:

I	110 %	Inovační přístup , samostatně plní úkoly, vyhledává a předkládá možnosti zvýšení efektivity práce
A	81-100 %	Akční přístup , je schopen práce v předstihu, sám přichází s nápady, snaha o bezproblémový chod
S	61-80 %	Standardní přístup , splňuje popis práce, nic navíc
R	41-60 %	Splňuje s rezervami , vyžaduje kontrolu, pomoc, tlak
P	0-40 %	Pozor, problém , nezvládá práci, problémová oblast

HODNOTÍCÍ ROZHOVOR pro rok

	Kompetence	Obsah	Kritéria	Hodnocený sebehodnocení						Hodnotitel						Poznámky
				I	A	S	R	P		I	A	S	R	P		
1	Kvalita	Trvalé plnění popisu práce v souladu s firemními cíli.	<ul style="list-style-type: none"> Předcházení vzniku chyb a odchylek Plnění norem 100% plnění úkolů bez výkyvů, kvalitně, řádně, včas 													
2	Efektivita	Optimální využití pracovního času, energie a dostupných zdrojů s cílem splnění úkolů s jasným výsledkem a následnou zpětnou vazbou	<ul style="list-style-type: none"> Dosažený výkon při práci Dodržování technologie, pracovních procesů a pracovního času Návrhy na zlepšení opatření ke snižování firemních nákladů 													
3	Odbornost	Využívání a prohlubování odborných znalostí a dovedností při řešení úkolů	<ul style="list-style-type: none"> Samostatné řešení úkolů Vzdělávání se v požadovaných odbornostech Využívání získaných odborností v praxi 													
4	Zodpovědnost	Dodržování nastavených firemních pravidel, osobní zodpovědnost za plnění úkolů	<ul style="list-style-type: none"> Důsledné vykonávání činnosti v souladu s pracovní náplní Dodržování pracovní kázně BOZP, PO Loajalita k firmě 													
5	Spolupráce	Aktivní zapojení do týmového řešení úkolů a rozvíjení pozitivních vztahů ve firmě	<ul style="list-style-type: none"> Přenos informací věcně, adresně a včas Otevřená komunikace, ochota naslouchat Flexibilita ke změnám 													

			<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba pozitivní atmosféry 			
6	Vedení lidí, týmu, projektu	Vedení zaměstnanců a využití jejich potenciálu a osobnostních předpokladů za účelem splnění firemních cílů	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost plánování úkolů a časů • Organizační schopnosti, delegování • Řídící schopnosti, motivace, empatie 			
7	Osobní rozvoj	Rozvoj osobních ambicí směřujících ke splnění svých cílů	<ul style="list-style-type: none"> • Plány do budoucna (osobní cíle, kariérní růst, sebevzdělávání) • Hledání možností rozvoje 			

Dohoda o cílech na další období:

.....

.....

.....

.....

.....

Dohoda o cílech rozvoje a vzdělávání:

.....

.....

.....

.....

.....

Nápady, stanoviska:

.....

.....

.....

.....

.....

Celkové hodnocení, dle kterého bude vyplacena odměna:

.....

.....

.....

.....

.....

hodnotitel

.....

hodnocený